

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EVROPSKÉ INTEGRACE

Firemní vzdělávání a jeho přínos pro organizaci

Business training and its contribution to the organization

Student: Bc. Kateřina Vránová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Renata Burdiláková

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 27. 4. 2011

.....

podpis

Ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Renatě Burdiláková za cenné rady, ochotu, trpělivost a čas věnovaný odbornému vedení této diplomové práce. Dále děkuji své rodině a přátelům za podporu, kterou mi po celou dobu poskytovali.

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Firemní vzdělávání .....	3
2.1	Firemní vzdělávání jako cyklus .....	3
2.1.1	Identifikace vzdělávacích potřeb .....	4
2.1.2	Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	6
2.1.3	Realizace vzdělávacího procesu .....	7
2.1.4	Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání .....	14
2.2	Vzdělávání jako business .....	16
2.3	Efektivita firemního vzdělávání .....	17
2.4	Trendy ve firemním vzdělávání .....	19
2.5	E-learning – jako nový směr vzdělávání? .....	20
2.5.1	Zavedení e-learningu .....	21
2.6	Podpora firemního vzdělávání z fondů EU .....	22
2.6.1	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OPLZZ) .....	22
2.6.2	Operační program Praha – Adaptabilita (OPPA) .....	24
3	Charakteristika společnosti .....	26
3.1	Stručná historie .....	26
3.2	Struktura a vedení společnosti .....	27
3.3	Firemní kultura a hodnoty .....	29
3.4	SWOT analýza .....	30
3.5	V roli zaměstnavatele .....	31
3.6	Společenská odpovědnost .....	31
3.6.1	ISO Politika .....	32
3.6.2	Nadace Vodafone .....	33
4	Analýza firemního vzdělávání v rámci dané společnosti .....	34
4.1	Analýza vzdělávacího systému Vodafone .....	34
4.1.1	Druhy školení .....	34
4.1.2	Formy školení .....	35
4.1.3	Rozvojové nástroje .....	36
4.1.4	Vzdělávání zaměstnanců Vodafone Czech Republic a.s. z prostředků ESF ...	37
4.2	Analýza získaných dat .....	40

4.2.1	Dotazníkové šetření.....	40
4.2.2	Polostrukturovaný rozhovor .....	48
5	Vyhodnocení firemního vzdělávání včetně návrhů pro zlepšení stávající situace .....	51
6	Závěr .....	56
	Seznam literatury.....	56
	Seznam zkratk	
	Seznam tabulek, grafů a obrazových částí	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Vzdělávání je možné definovat jako nikdy nekončící proces získávání znalostí a dovedností. Lze jej považovat za jedinou jistou investici do budoucna. A obzvláště nyní, v době ekonomické recese, se „vítězi“ mohou stát jen ti, kteří tento fakt budou akceptovat a přizpůsobí se mu. Ve svých dílech se o tom zmiňuje i Peter F. Drucker<sup>1</sup>, který ve vzdělávání viděl klíčový zdroj konkurenční výhody.

Pokud podnik postrádá kvalifikované a motivované talenty, bez ohledu na to, jak kvalitní je technologický park, kolik peněz jde do marketingu a jak skvělé interní procesy a péči o zákazníka má, nemůže v tvrdé konkurenci obstát. Hybnou silou rozvoje a růstu podniku se dnes stávají především lidé. Ve prospěch tohoto tvrzení lze uvést i zkušenosti mezinárodní organizace práce<sup>2</sup>, které ukazují, že investice do zaměstnanců mají na zvyšování produktivity až trojnásobně vyšší vliv než investice do výrobního zařízení. Je-li tedy rozvoj zaměstnanců faktor přímo působící na úspěch, konkurenceschopnost a prosperitu podniku, pak by i nové podmínky v podobě hospodářské krize měly být kompenzovány novými přístupy a trendy v realizaci firemního vzdělávání.

V předkládané práci je analyzována stávající vzdělávací strategie společnosti Vodafone Czech Republic a.s. s cílem zjistit, jakými způsoby lze zkvalitnit procesy firemního vzdělávání ve společnosti a upozornit tak na rostoucí význam konceptu firemního vzdělávání. Stanovena byla následující hypotéza: Díky firemnímu vzdělávání jsou zaměstnanci více motivováni, podávají lepší pracovní výkony, snižuje se fluktuace, zlepšuje se komunikace a vzdělávání se tak stává hlavní konkurenční výhodou společnosti. Jinými slovy, vzdělávání může být efektivní jen tehdy, budou-li zaměstnanci motivováni k získávání nových schopností a na jejich přístupu a tvořivosti závisí úspěch celého podniku.

K naplnění metodologické části práce bylo zapotřebí provést analýzu stávající vzdělávací strategie společnosti, a to za pomoci studia interních a sekundárních dokumentů, dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovorů s managementem společnosti.

---

<sup>1</sup> Často je pokládán za zakladatele moderního managementu, jako samostatného teoretického oboru.

<sup>2</sup> International Labour Organization (ILO).

Práce je rozdělena do čtyř částí. První kapitola tvoří teoretický základ práce, jsou zde představovány různé přístupy a úhly pohledu na firemní vzdělávání, které se později stanou výchozím bodem metodologické části. V první kapitole je charakterizováno tzv. vzdělávání v cyklu, jehož součástí je identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Prostor je zde také věnován efektivitě firemního vzdělávání a trendům v oblasti vzdělávání. Dále jsou zde popsány i možnosti podpory firemního vzdělávání z fondů EU. Druhá kapitola je věnována charakteristice vybrané společnosti. Zaměřuje se na historii společnosti, firemní kulturu, hodnoty společnosti a společenskou odpovědnost. Součástí je i organizační uspořádání společnosti. Třetí kapitola se zabývá vzděláváním zaměstnanců v dané společnosti a je rozdělena do dvou částí. V první části jsou vysvětlovány využívané druhy a formy školení, rozvojové nástroje, přístup k motivaci a vzdělávání zaměstnanců z prostředků Evropského sociálního fondu. Druhá část se pak zabývá analýzou získaných dat. V poslední, čtvrté kapitole jsou interpretována data získaná za pomoci výše zmíněných technik. V této závěrečné části jsou rovněž prezentovány návrhy a doporučení pro zkvalitnění vzdělávacího systému společnosti.

## 2 Firemní vzdělávání

*„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominuly doby, kdy si člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a její organizované vzdělávací aktivity“ (Koubek, 2007).*

Podobný pohled na věc má i Vodák s Kucharčíkovou (2007), podle nichž je hlavním cílem podnikového vzdělávání umožnit zaměstnancům neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro osobní rozvoj z hlediska jejich potenciálu i osobnosti. Palán (2003) navíc zdůrazňuje, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí.

Cílem první části této práce je tedy představit různé přístupy a úhly pohledu na firemní vzdělávání, které se později stanou výchozím bodem pro výzkumnou část.

### 2.1 Firemní vzdělávání jako cyklus

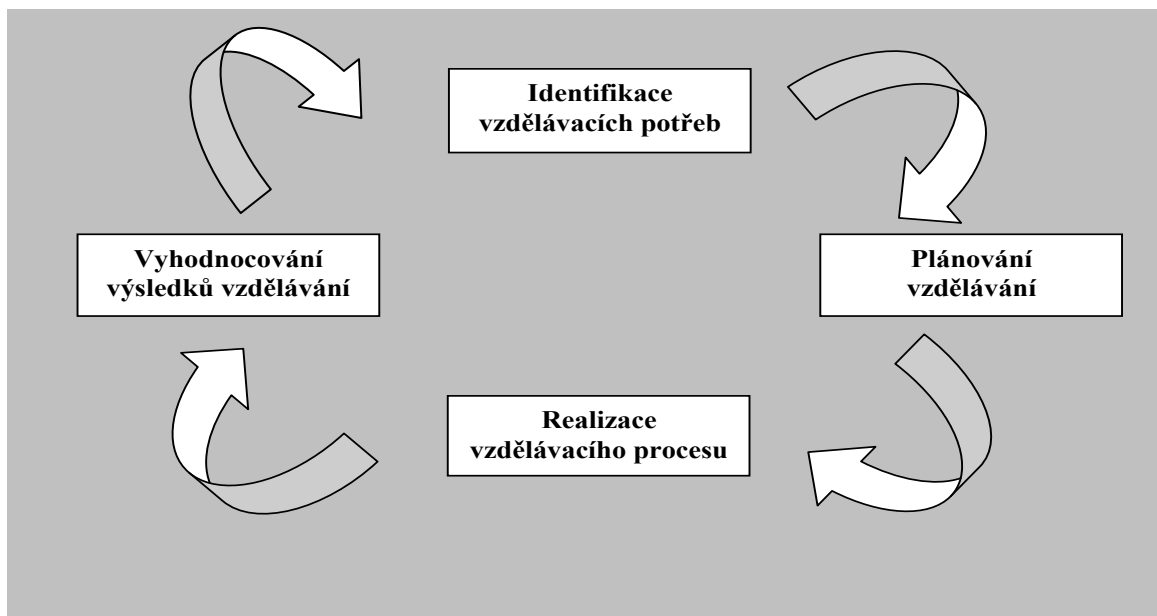
Efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý cyklus, který je dle Kaňákové (2003) definován sedmi body:

1. identifikace potřeby vzdělávání,
2. definování cílů vzdělávání a kritérií pro hodnocení vzdělávání,
3. vytvoření vzdělávacího programu,
4. určení předpokládaných nákladů,
5. vlastní realizace vzdělávacího programu,
6. hodnocení podle určených kritérií a zhodnocení nákladů,
7. zdokonalení vzdělávání.



Další autoři se naopak přiklání ke vzdělávacímu cyklu čtyřfázovému (viz. obr. 2.1), ze kterého předkládaná práce vychází.

**Obr. 2.1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců**



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2007)

### 2.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Nikdo již dnes nepochybuje, že vzdělávání je nezbytnou součástí managementu lidských zdrojů, často je však realizováno bez důkladné analýzy vzdělávacích potřeb jednotlivců i pracovních týmů.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007) analýza vzdělávacích potřeb spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí a schopností pracovníků, výkonnosti týmů a podniku a následném porovnání s požadovanou úrovní. Výstupem analýzy je pak zjištění mezer ve výkonnosti a také návrh vhodného vzdělávacího programu. Armstrong (2007) dále uvádí, že všechny vzdělávací aktivity musejí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Je třeba definovat účel těchto aktivit a to je možné jen tehdy, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců. Podle Vodáka (2004) je analýza vzdělávacích potřeb prováděna ve třech etapách:

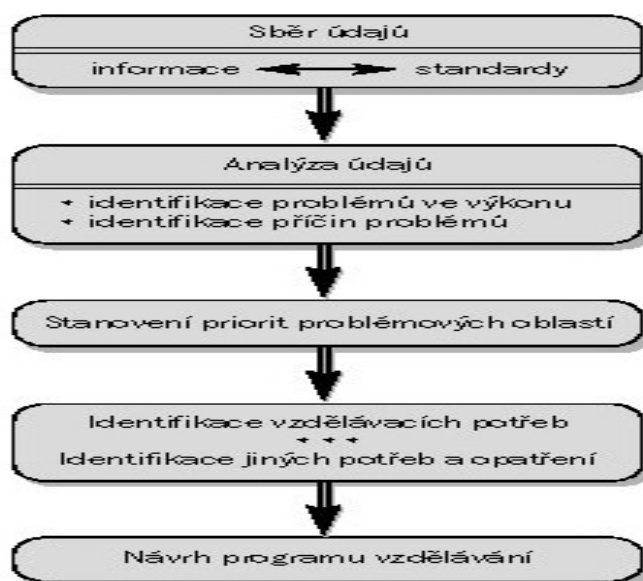
- *První etapa* se zabývá analýzou podnikových cílů. Aby vzdělávání bylo úspěšné a efektivní, je nutné sledovat celkovou strategii podniku a podnikové cíle. Tím se zároveň získá podpora i ze strany managementu. Je důležité zabezpečit, aby všichni pracovníci znali strategii firmy a ztotožnili se s ní. V procesu analýzy cílů

směřujících k identifikaci vzdělávacích potřeb je důležité přihlížet k firemní kultuře<sup>3</sup>, která odráží systém hodnot neboli filozofii organizace.

- *Druhá etapa* je zaměřena, na analýzu znalostí, schopnosti a dovednosti pracovníků. Data pro analýzu je možno získat z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst. Získané údaje se poté porovnávají se skutečným stavem kompetencí pracovníků, zjišťuje se styl vedení manažerů na všech úrovních, kultura pracovních vztahů apod. Výsledkem je informace o potenciální potřebě vzdělávání.
- *Ve třetí etapě* se analyzují individuální charakteristiky pracovníků, které jsou poté porovnávány s požadavky firmy. Informace pro analýzu lze získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů apod.

Celý procesu identifikace vzdělávacích potřeb, znázorněný na obr. 2.2, tak poskytuje odpověď na otázku „kdo“ a „proč“ potřebuje vzdělávání a jakým nejlepším možným způsobem bude proces vzdělávání realizován. Výsledkem je tedy návrh vzdělávacího programu, který podává ucelené informace o potřebách vzdělávání a rozvoje zaměstnanců podniku.

**Obr. 2.2: Model procesu identifikace vzdělávacích potřeb.**



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2007)

<sup>3</sup> Je-li vzdělávání realizováno externí organizací, je nezbytné ve firmě uskutečnit analýzu firemní kultury.

Podle Vodáka (2004) zkušenosti potvrzují, že dobře připravená a realizovaná identifikace a analýza vzdělávacích potřeb umožňuje lepší investování do rozvoje lidského potenciálu a efektivně podporuje zvýšení výkonnosti pracovníků, týmů a celé firmy.

### **2.1.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Výstupem předchozí analýzy identifikace potřeb vzdělávání pracovníků je návrh vhodného vzdělávacího plánu. Podle Kucharčíkové a Vodáka (2007) se proces tvorby plánu skládá z následujících fází:

1. *Přípravná fáze* je zaměřena na specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího plánu.
2. *Realizační fáze* pak zahrnuje již samotnou realizaci vzdělávacího plánu v podobě jednotlivých úkolů a určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. V této fázi je hned na počátku nezbytné stanovit techniky vzdělávání a rozvoje. Určení vhodné vzdělávací techniky by mělo brát v úvahu schopnosti a motivaci účastníků, jejich celkový počet, priority podniku, podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců, ale i potřebu vzájemné interakce mezi lektorem a účastníkem.
3. *Fáze zdokonalování* představuje proces, ve kterém jsou hledány možnosti zlepšení vzdělávacího plánů vzhledem ke stanoveným cílům. V této fázi je nezbytné prověřit úroveň organizačního zajištění, nákladovost celého vzdělávacího projektu a vhodnost vybraných lektorů.

Kvalitní vzdělávací plán, by poté měl podle Koubka (2007) poskytnout odpovědi na následující otázky:

- *Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?* (Obsah)
- *Komu?* (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
- *Jakým způsobem?* (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
- *Kým?* (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- *Kdy?* (Termín, časový plán)

- *Kde?* (Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)
- *Za jakou cenu, s jakými náklady?* (Rozpočtová stránka plánu)
- *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?* (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit.

Při tvorbě vzdělávacího plánu bychom ale především měli mít na mysli, že vzdělávání by účastníka mělo někam posunout, poskytnout mu možnost získat nové kompetence a současně zkvalitnit ty stávající. Řešením by mohlo být i tzv. „vzdělávání na míru“, které bere v úvahu všechna specifika i nadstandardní požadavky daného podniku.

### **2.1.3 Realizace vzdělávacího procesu**

Jakmile je ukončena fáze plánování přichází na řadu realizace konkrétních vzdělávacích aktivit vycházející ze stanoveného plánu podnikového vzdělávání. Fáze realizace vzdělávacího procesu se podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) skládá z několika prvků, kterými jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.

#### *Cíle*

Každá firma by měla mít jasně definované cíle, kterých chce dosáhnout. Podle Brázdové (2008) je zapotřebí si u každého cíle položit otázky: „Máme dostatečné vědomosti a dovednosti? Jsme způsobilí ke splnění cíle ? Pokud ne, jaké vzdělávací a rozvojové aktivity nám mohou pomoci cíl naplnit?“ Vzdělávání je tedy zároveň příležitost, kdy je možno si znovu připomenout kam se firma ubírá, čeho chce dosáhnout a co může pro dosažení těchto cílů každý vykonat.

Podle autorů Prokopenka a Kubra (1996) je vhodné dělit cíle do dvou kategorií: programové cíle a cíle lekce. *Programové cíle* zahrnují cíle celého programu vzdělávání a vážou se k potřebám vyplývajícím z analýzy potřeb. *Cíle lekce*, jak napovídá název, zahrnují vzdělávací cíle jednotlivých vzdělávacích lekcí. Dojde-li přitom k naplnění cílů všech lekcí, je tak dosaženo i cílů programových.

### *Program*

Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se účastníci vzdělávacího programu skutečně něčemu naučí. Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování. Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky, viz. tab. 2.1 (Vodák, Kucharčíková, 2007).

**Tab. 2.1: Program vzdělávací akce**

Den	Čas	Téma	Lektor	Místo	Metoda	Pomůcky
		téma č. 1				
		téma č. 2				
		téma č. 3				
		.....				
		.....				
		.....				

Pramen: (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Důležitou roli zde hraje i možnost účastníků vzdělávání vyjádřit se ke všem částem programu a dát tak najevo, co od kurzu očekávají. Výsledným efektem je větší motivace účastníků a rychlejší ztotožnění se s cíli programu.

### *Motivace<sup>4</sup>*

Vzdělávání může být efektivní jen tehdy, pokud budou zaměstnanci motivováni k získávání nových schopností. Jedná se tak o významný prvek, na kterém stojí úspěch celého vzdělávacího procesu. Podle autorů Vodáka a Kucharčíkové (2007) by měl mít každý manažer přehled o konkrétních motivačních faktorech přicházejících v úvahu pro jeho kolektiv. Motivačním faktorem může být například zlepšení postavení v týmu či ve skupině, udržení pracovního místa (funkce), pracovní postup, získání pracovního místa, možnost využití získané kvalifikace, získání titulu, zvýšení pracovní výkonnosti a kvality

---

<sup>4</sup> Slovo motivace pochází z latiny, znamená hýbat či pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání, určité činnosti (Bedrnová, Nový, 2002).

práce, zvýšení flexibility a připravenosti na změny, vyšší platové ohodnocení, získání sociálních výhod či možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

Někdy není problém v nedostatku motivačních faktorů, ale ve schopnostech manažera správně je využít. Motivace se stává jedním z nejnáročnějších úkolů vedoucího pracovníka, který musí zajistit aby bylo přítomno i takové nepříliš snadno definovatelné „něco“, co člověka k práci samo pobízí. A tím něčím může být např. uznání. Podle Roye Saundersona, prezidenta americké organizace *Recognition Management Institute* se jedná o klíčový motivační faktor a uvádí tzv. desatero managementu uznání zaměstnanců:

1. Existuje univerzální potřeba autentického každodenního uznání.
2. Projevování uznání často brání nedostatek času, nevědomost, váhání apod.
3. Manažeři mají tendenci soustředit se na výkonnostní výsledky a přehlížet emocionální přispění zaměstnanců.
4. Stále přetrvává mýtus, že uznání je totéž co finanční odměna.
5. Způsoby projevování uznání určuje kultura, a to jak etnická, tak i firemní.
6. Většina lidí dokáže zlepšit své dovednosti potřebné k projevování uznání.
7. Řídící silou uznávání zaměstnanců je vůdcovský styl vedoucích pracovníků.
8. Vzdělávacího úspěchu nelze dosáhnout bez propojení uznání s obchodními výsledky.
9. Odpovědnost za vzdělávání zaměstnanců nese nejvyšší vedení firmy.
10. Rozvoj odborných schopností vyžaduje celoživotní vzdělávání (HRnews, 2010).

To že uznání a pochvala sehrává v procesu motivace nezastupitelnou roli potvrzuje i rozhovor s Training & Development manažerkou Vodafone (viz. kapitola č. 3). Jak ale manažer skutečně pozná, že se jeho snažení nemíjí účinkem? Náповědou může být např. to, že pracovník dělá svou práci se zápalem, usiluje o zlepšení své práce, ochotně na sebe bere další úkoly a zodpovědnost a plně se ztotožňuje s cíli podniku a svojí prací k nim přispívá.

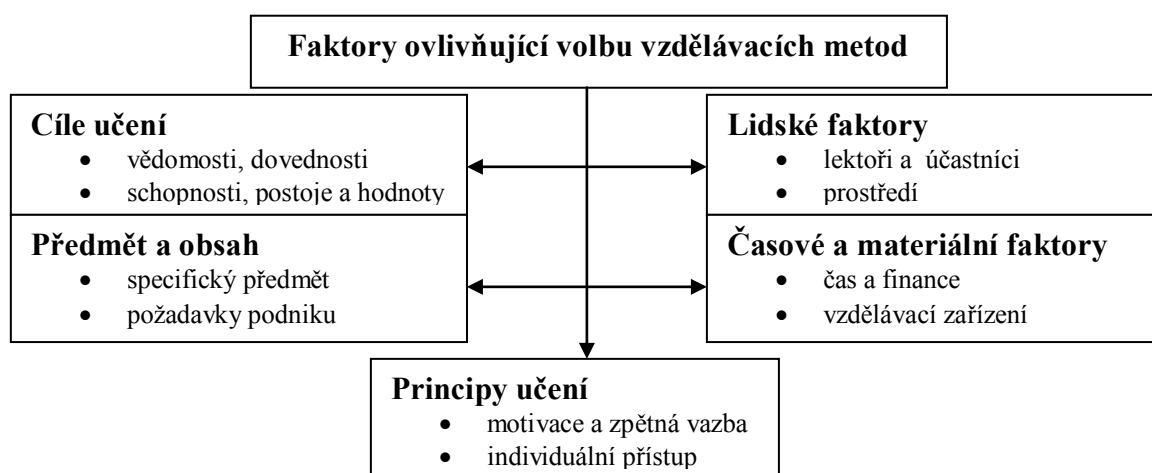
Jasným signálem kladné motivace je rovněž i to, že pracovník ochotně spolupracuje s ostatními, v případě, že přechází do kontaktu se zákazníky, jedná s nimi s úctou, neustále nesleduje hodiny a s nadšením přijímá rady, které mohou zlepšit jeho výkon a prohloubit znalosti.

Naopak u nedostatečně motivovaného pracovníka lze pozorovat snahu vyhnout se nepříjemným úkolům, nepozornost a opakování chyb, výkon, který neodpovídá jeho skutečným dovednostem či negativní postoj ke kolegům popř. zákazníkům. To vše jsou faktory, které mají značnou vypovídací hodnotu a manažer tak může snadno zjistit jak postupovat dál.

### Metody

Po té co jsou stanoveny cíle, je třeba zvolit vhodnou metodu vzdělávání (viz. obr. 2.3). Podle autorů Vodáka a Kucharčíkové (2007) by výběr vhodné metody měl odrážet individuální potřeby a požadavky podniku<sup>5</sup> a rovněž by měl reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. V neposlední řadě by vzdělávací metody měly podporovat rozvoj tvořivosti, flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně.

**Obr. 2.3: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod.**



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, (2007)

Podle Koubka (2007) je dále metody vzdělávání možné dělit do dvou kategorií:

- 1) *Metody používané ke vzdělávání na pracovišti* – jsou vhodnější při vzdělávání dělníků.
- 2) *Metody používané ke vzdělávání mimo pracovišti* – jsou vhodnější ke vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

<sup>5</sup> Např. počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení či zastávaná pozice. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

#### *Ad 1) Metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti*

*Instruktaž při výkonu práce* je nejčastěji používaná metoda vzdělávání. Jedná se o nejjednodušší způsob zácvičení nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník nebo přímý nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním předvedený pracovní postup osvojí při plnění svých pracovních úkolů.

*Coaching* představuje dlouhodobější vysvětlování a sdělování připomínek a kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného nebo vzdělavatele.

*Mentoring* je metoda spočívající v tom, že si vzdělávaný pracovník sám vybírá svého mentora ( rádce) a ten mu radí a stimuluje jej.

*Counselling* patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností. Jde o vzájemné konzultování a také vzájemné ovlivňování vzdělávaného a vzdělavatele.

*Asistování* je tradiční, často používaná metoda. Vzdělávaný je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi a učí se od něj pracovním postupům tak dlouho, dokud nebude schopen své úkoly zvládat samostatně.

*Pověření úkolem* spočívá v tom, že vzdělávaný pracovník je nadřízeným nebo vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol a jeho práce je sledována.

*Rotace práce* je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník na určité období pověřen úkoly v různých částech organizace.

*Pracovní porady* jsou metody vzdělávání, prostřednictvím kterých se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen jejich vlastního pracoviště, ale i celé organizace. (Koubek, 2003)

Kromě poslední zmíněné metody vzdělávání se jedná o individuální metody vzdělávání. Vyžadují tedy individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.

#### *Ad 2) Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště*

*Přednáška*, je zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí.

*Demonstrování* zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky nebo počítačů. Je to metoda, která vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání znalostí a hodně se orientuje na dovednosti.

*Případové studie* jsou rozšířenou a oblíbenou metodou. Používají se při vzdělávání



manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého organizačního problému, účastníci vzdělávání je studují a navrhuji řešení problému.

*Workshop* je variantou případových studií. Praktické problémy se pomocí této metody řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

*Brainstorming* je také variantou případových studií. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému a po předložení následuje diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh.

*Simulace* je metoda více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci jsou požádáni, aby během dané doby učinili řadu rozhodnutí podle podrobného scénáře, obvykle se jedná o řešení běžné situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu vzdělávání se přechází od jednodušších problémů ke složitějším.

*Hraní rolí* je metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivita a samostatnost. Tato metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků.

*Assessment centrum* je moderní, vysoce hodnocená metoda nejen při výběru, ale i při vzdělávání manažerů. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Tyto úkoly jsou generovány počítačem a ten také vyhodnocuje řešení účastníka. Účastník si tak může porovnávat svá řešení s řešením optimálním a tím se vlastně učí.

„*Outdoor training*“ je možné také nazvat „učení se hrou“. Je to metoda, která je spojena se sportovními výkony, které napomáhají zlepšit manažerské dovednosti. Toto vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně nebo také v upravené učebně.

*Vzdělávání pomocí počítačů* patří k metodám, které usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků. Poskytují vzdělávanému obrovské množství informací, nabízejí různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností (Koubek, 2003).

K vyšší efektivnosti vzdělávání dle Armstronga (2007) dochází při kombinaci více metod, která způsobí upoutání zajmu a pozornosti účastníků vzdělávání.

Na vzdělávání můžeme nahlížet dvěma způsoby. Z pohledu toho, kdo vzdělává, a toho, kdo je vzděláván. Jednou ze základních podmínek úspěšného tréninku je přitom ochota účastníků něčemu novému se naučit. Ne však každý má tréninky a školení v oblíbě a nezřídka se také stává, že účastník považuje trénink za ztrátu času. Lektoři si ale účastníky nevybírají, a proto úspěch závisí zejména na tom jak se k tomu ti, kdo vzdělávání ve firmě organizují a ti kdo jej vedou, postaví. Odborné elektronické periodikum HRnews k této problematice dále uvádí několik postřehů, které by právě tito lidé měli mít na paměti:

*Bud'te si jisti, že trenér vidí téma pozitivně.* Pokud není trenér tématem nadšený, pak není možné očekávat, že se mu podaří pro trénink nadchnout účastníky. Takové vzdělávání nemá šanci na úspěch a finance na něj vynaložené budou jen vyhozenými penězi.

*Prevence je lepší než léčba.* Zaměstnanci by měli vědět, že jsou pro podnik důležití a že trénink není trest, ale příležitost být ještě lepší. Měli by být proto o tréninku včas a odpovídajícím způsobem informováni.

*Dospělí se vzdělávají jinak než děti.* Dětem k nadšení z učení stačí říct: „A teď vám řeknu něco zajímavého“. Dospělým něco takového rozhodně stačit nebude. Chtějí znát cíl tréninku a důvod, proč by zrovna oni měli takovým tréninkem projít.

*Síla příkladů z praxe.* Každý dobrý lektor má připravené příklady z praxe. Ty umožňují propojit teorii, o které se na tréninku mluví, s praxí, pro kterou je každý trénink určen. Dobrý lektor účastníkům umožní podělit se o své zážitky a zkušenosti. A protože je samozřejmé, že nikdo nezná práci účastníků do větší hloubky lépe než oni sami, vyplatí se naslouchat i jejich návrhům na to, co zařadit do příštích tréninků.

*Bud'te kreativní.* Některá témata jsou oblíbená a jejich zařazení je pro lektora jako „za odměnu“. Ale i zdánlivě nezajímavé téma je možné podat kreativním, zvláštním a zajímavým způsobem. Čím inovativnější bude podání, tím větší zájem se dá čekat. A čím větší zájem, tím více se účastníci naučí (HRnews, 2010).

Autoři Vodák a Kucharčíková (2007) rovněž uvádí, že osobnostní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Řada autorů se proto snaží o utřídění alespoň základních charakteristik toho jak by měl „dobrý“ lektor vypadat. V tabulce 2.2. jsou uvedeny charakteristiky zjištěné u dobrých a méně dobrých lektorů dle Buckleyho a Capleho (2004).

**Tab. 2.2: Charakteristiky dobrých a méně dobrých lektorů**

Kvality méně dobrých lektorů	Kvality dobrých lektorů
Přijetí vysoce direktivního stylu vyučování	Demonstrují technickou kvalifikaci
Vytváření nerealistických předpokladů o úrovni vědomostí posluchačů	Ukazují „přirozenou“ schopnost vyučovat a vyučování je uspokojuje
Projev netrpělivosti nebo netolerance, když posluchači nechápou nebo se pomalu učí	Akceptují podíl odpovědnosti za budoucí výkon posluchačů
Nedostatek odevzdání se předmětu	Vysoká úroveň interpersonální dovednosti
Snaží se naučit příliš mnoho a příliš rychle	Mají nefalšovaný zájem o lidi
Odmítají akceptovat kritiku nebo rady týkající se vyučovacích metod	Jsou flexibilní při používání školicích strategií a taktik
Nedostatek přátelskosti a zájmu o posluchače	Mají potřebu důkladné přípravy
Jejich vzhled působí neupraveným dojmem	Umí dobře naslouchat a ptát se

Zdroj: Buckley, Caple, (2004)

Autoři Vodák a Kucharčíková (2007) navíc dodávají, že dobrý lektor by měl být zralou a vnitřně integrovanou osobností, která dokáže získat respekt a důvěru klientů a zastávat tak všechny potřebné role.

#### 2.1.4 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání

Jestliže podnik začne pokládat vzdělávání za investici, začne podle autorů Vodáka a Kucharčíkové (2007) rovněž uvažovat o jeho vyhodnocování. Zdůrazňují přitom, že smyslem není omezení režijních nákladů, ale návratnost investice, která mnohdy, při srovnání s jinými investicemi, představuje efektivnější vynaložení prostředků. Navzdory tomu stále existuje řada manažerů, kteří nejsou přesvědčeni o přínosech investic do vzdělávacích programů. Právě vyhodnocování této investice může výrazně pomoci při odstraňování pochybností managementu, který rozhoduje o podnikovém vzdělávání.

Vodák (2004) dále ve své tezi „Vyhodnocujete přínosy podnikového vzdělávání?“ poukazuje na to, že každý proces vyhodnocování, ať je jakkoliv jednoduchý, vyžaduje čas a peníze. Proto by si každý hodnotitel měl položit otázku, kdy vyhodnocovat. Nejdříve je přitom třeba rozhodnout se, zda se vyhodnocování vyplatí. K přijetí takového rozhodnutí je potřeba zaměřit se na to, že důležitější než výše investice je, aby peníze a zdroje byly dobře použity. Podle Belcourta (1998) jsou klíčovými slovy při provádění hodnocení v organizaci proveditelnost a pružnost. Školitelé a pracovníci oddělení rozvoje lidských zdrojů musí mít základní výcvik v metodách stanovování měřitelných cílů, v kritériích jejich dosažitelnosti a v přípravě rozumného návrhu průzkumu. S pochopením této skutečnosti by školitelé měli být schopni provádět hrubé hodnocení, které umožní zodpovědět kritickou otázku: „Dosáhlo se pomocí tohoto programu nějaké změny?!“ (Belcourt, 1998). Dle Brázdové (2008) je pak možné vzdělávání hodnotit na čtyřech základních úrovních:

#### *Hodnocení reakce účastníků vzdělávání*

Jedná se o nejčastější hodnotící metodu. Oblíbenost této metody je dána tím, že se provádí poměrně snadno a umožňuje snadný sběr dat a analýzu. Hodnotitelé se zde snaží nalézt odpověď na otázku: „Líbil se výcvik účastníkům?“ Hodnocení může být provedeno formou dotazníku na konci výcvikového programu, kde účastníci mohou vyjádřit svou spokojenost s obsahem, s použitými metodami, lektorem, službami apod. Existuje však mnoho kritiků, kteří upozorňují na skutečnost, že index spokojenosti nevyjadřuje, zda účastník po absolvování vzdělávání lépe pracuje.

#### *Hodnocení míry získaných vědomostí a dovedností*

Jde o hodnocení toho, co se účastník během vzdělávání naučil. Často se provádí na začátku a po skončení vzdělávání a odpovídá na otázku: „Naučili se to?“ Hodnotícími metodami zde jsou různé druhy testů a zkoušek, závěrečných prací, apod.

#### *Hodnocení změny pracovního chování, využití poznatků v praxi, transfer do praxe*

Základem je zde informace, zda došlo k pozorovatelné změně chování způsobené vzděláváním. Účastník totiž může být se vzdělávací akcí spokojen, může úspěšně vykonat test a přesto jeho výsledky na pracovišti nemusejí být příznivě ovlivněny. Z pohledu firmy, která vzdělávání financuje, jsou dovednosti přenesené na pracoviště považovány za

nejdůležitější. Hodnotitel si na této úrovni proto musí klást otázku zda použili naučené na pracovišti.

### *Hodnocení výsledků vzdělávání v měřitelných ukazatelích*

Zde je pozornost zaměřena na hodnocení pozitivních účinků, na změnu chování firmy. Hodnocení se přitom považuje za nejobtížnější, jelikož se výsledky vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech, jako je obrat, produktivita, kvalita, čas, zisk, počet stížností zákazníků apod. Hodnotitele zde zajímá odpověď na otázku, zda došlo ke změně efektivity organizace. Jinými slovy jde o stanovení nákladů vzdělávacího programu a naproti tomu určení čistých přínosů z toho plynoucích (Brázdová, 2008).

Podle Koubka (2003) se však ve vyspělých státech stále častěji ustupuje od testů a formálních metod hodnocení, a naopak převahu získávají hodnocení založená na informacích pocházejících přímo od účastníků vzdělávání či vedoucích pracovníků. Je však poukazováno i na to, že tento přístup vyžaduje mnoho osvěty v tom smyslu, aby nedocházelo k subjektivismu a zkreslování.

## **2.2 Vzdělávání jako business**

Vzdělávání jako cyklus je jedním z pohledů. Má-li byt ale dosaženo ucelené představy, tak jeden přístup nestačí. Proto bych zde ráda představila teorii Davida Vance<sup>6</sup>, který vidí firemní vzdělávání jako byznys, do něhož jen v USA společnosti ročně investují kolem 200 miliard dolarů. To je pode něj důvod, proč by i jako business mělo být řízeno. A co tedy takové úspěšné řízení firemního vzdělávání jako byznysu vyžaduje? Dle Vanceho je to šest základních předpokladů:

1. *Jasně směřování.* Každý byznys by měl mít programové prohlášení, které jasně definuje jeho účel. A stejně tak by tomu mělo být v případě firemního vzdělávání. Základem je tedy vymezit, co se od vzdělávání a rozvoje ve firmě očekává.

2. *Strategické propojení vzdělávání s organizačními cíli.* Neboli pochopení cílů a priorit organizace a následné propojení se vzdělávacími cíli.

---

<sup>6</sup> Prezident interní univerzity ve společnosti *Caterpillar* a autor knihy *The Business of Learning*.

3. *Business case pro vzdělávání.* Vyčíslení celkových nákladů na rozvojový program a zároveň stanovení jeho přínosů.

4. *Strategie hodnocení a měření.* Základem je rozhodnutí, jakým způsobem bude organizace měřit a vyhodnocovat jednotlivé typy vzdělávacích programů.

5. *Business plán pro vzdělávání.* Stejně jako jakýkoli jiný podnikatelský plán by měl i ten pro vzdělávání dávat dohromady všechny aktuální a relevantní informace včetně zhodnocení úspěchů minulého roku, obchodních scénářů pro jednotlivé programy, plánů na příští rok a strategie měření.

6. *Disciplinovaná realizace dle specifických měřitelných cílů.* Pokud má business plán přinést plánované výsledky, musí se disciplinovaně dodržovat. Znamená to zaznamenávat důležité cíle a měřit pokrok směrem k nim minimálně na měsíční bázi (HRnews, 2010).

### **2.3 Efektivita firemního vzdělávání**

Potřeba měřit efektivitu vzdělávání podle Brázdové (2007) vychází ze základní filozofie managementu, tedy potřeby monitorovat, měřit a zdokonalovat všechny procesy ve firmě. Hodnocení efektivity vzdělávání je navíc jedním z požadavků systému řízení jakosti na proces vzdělávání<sup>7</sup>. Dalším důvodem pro měření efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je přetrvávající přístup manažerů ke vzdělávání jako k něčemu, co je sice zapotřebí, ale o čem si nejsou jistí, zda jim to může z hlediska výkonu firmy něco přinést. Proto je nutné hledat prostředky jak měřit efektivitu vzdělávání, aby se manažeři ujistili, že příslušné finanční prostředky byly vynaloženy účelně. Hodnotu vzdělávání je tak možné mnohem lépe vnímat, jsou-li známy její přínosy.

Dle Vodáka (2004) však často ti, kteří o investicích do vzdělávání v podniku rozhodují, nemívají jasnou představu o tom, jak tyto přínosy vyhodnocovat. Pravdou však je, že v praxi vyjádření všech přínosů vzdělávání nebývá příliš snadné<sup>8</sup>. To potvrzuje i portál "HRnews", dle kterého více než polovina organizací nedokáže měřit obchodní vliv svých vzdělávacích programů. Brání jim v tom jak nedostatek zdrojů, tak

---

<sup>7</sup> EN ČSN ISO 9001:2000.

<sup>8</sup> V tomto ohledu je vhodné rozlišit finanční přínosy vzdělávání od kvalitativních neboli nehmotných přínosů, které se těžko měří, i když se všeobecně uznává, že mohou být důležitější než kvantitativní.

kvalifikovaného personálu. Vyplývá to i ze studie společnosti Informa ESI International, které se zúčastnilo 412 manažerů zodpovědných za rozhodování o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců z celého světa. Ukázalo se také, že tito manažeři většinou nevědí, co přesně by měli měřit a nemají dostatečné povědomí o možných metodologiích měření (HRnews, 2010).

Podle viceprezidenta ESI Raeda Haddada je znepokojující zejména to, že firmy, pokud již efektivitu vzdělávání měří, spoléhají na „očividné“ důkazy a nikoli na specifické metodologie. Upozorňuje, že bez konzistentního měření nelze provázat rozvojové programy s finančními a hodnotovými zisky (HRnews, 2010).

Autoři Vodák a Kucharčíková (2007) spatřují hlavní přínosy vzdělávání v lepším využití potenciálu zaměstnanců, v lepším využití zařízení a systémů, ve zvýšení výkonnosti zaměstnanců, ve snížení fluktuace a ve zvýšení spokojenosti zákazníků. Naopak náklady na vzdělávání vidí v přímých osobních nákladech na účastníky a lektory včetně pojištění, cestovních výdajů a stravného, nákladech spojených se sestavováním a analýzou vzdělávacích potřeb, nákladech na vývoj učebních aktivit, nákladech spojených s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky, nákladech na přípravu a kopírování materiálů, nákladech na externí lektory a režijních a administrativních nákladech spojených se vzdělávacím programem (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Stále se ale najdou i podniky, které vzdělávání svých zaměstnanců považují jen za projev dobré vůle, aniž by uvažovali o skutečných nákladech a přínosech, které by jim z investic do lidského kapitálu mohly plynout. Základem pro měření efektivity jsou tedy jasně stanovené vzdělávací cíle a předem stanovená hodnotící pravidla. Podnik si tak může uvědomit, že vzdělávání vede ke zlepšení jeho výkonu. Na podporu tohoto tvrzení je možno uvést slova prof. Košturiaka, podle kterého jsou mnohé vyspělé firmy po technické stránce schopny zvyšovat produktivitu ročně jen o pouhá dvě až tři procenta. Naopak roční potenciál zvyšování produktivity lepší organizací práce se pohybuje od pěti do patnácti procent. Jde tak o zvyšování produktivity mnohem levnějším způsobem, který je postaven zejména na schopnostech pracovníků. Vzdělávání pracovníků se tak stává jasně efektivní a dá se říci, že i výdělečné, a to je to hlavní, co zajímá vedení organizace (Inovace, 2010).

Zjistit zda je vzdělávání efektivní, lze ale i jinak. Dle Hroníka (2007) je možné využít ukazatele návratnosti investic do vzdělávání, kdy první proměnnou je nárůst variabilních složek mzdy a druhou proměnnou míra fluktuace. Tyto dvě poměnné je přitom třeba posuzovat ve vzájemném vztahu a v porovnání s různými skupinami pracovníků a různými typy kurzů.<sup>9</sup>

## **2.4 Trendy ve firemním vzdělávání**

S příchodem světové hospodářské krize se změnilo nejen ekonomické prostředí, ale i požadavky na zaměstnance a manažery. Krize tak zamíchala kartami nejen finančním ředitelům ale i HR<sup>10</sup> manažerům a specialistům přes vzdělávání, jejichž prvořadým cílem je nyní nalezení financí potřebných k zajištění rozvojových aktivit. Řada společností totiž v rámci snahy o minimalizaci nákladů na co možná nejmenší možnou úroveň začala redukovat náklady plynoucí do programů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Přitom dle mezinárodní organizace práce (ILO) investice do pracovníků mají na zvyšování produktivity až trojnásobně vyšší vliv než investice do výrobního zařízení. Firmy mají možnost žádat finanční příspěvek na podporu svých vzdělávacích aktivit z evropských strukturálních fondů (viz. část 2.6: Podpora firemního vzdělávání z fondů EU).

Je-li tedy výchozím bodem předpoklad, že rozvoj zaměstnanců je faktor přímo působící na úspěch, konkurenceschopnost a prosperitu podniku, pak by i nové podmínky v podobě hospodářské krize měly být kompenzovány novými přístupy a trendy v realizaci firemního vzdělávání. Dle Hroníka (2007) za hlavní trendy můžeme považovat např. volný přístup pracovníků ke vzdělávání či kontrolu nad svým osobnostním a profesním rozvojem.

### *Pracovník má volný přístup ke vzdělávání*

Tento model představuje situaci, kdy je každému pracovníku umožněno účastnit se libovolného vzdělávacího programu. Podle Hroníka (2007) to ale neznamená, že je vzdělávání „rozdáváno na potkání každému“. Ztrácelo by to na hodnotě i efektivitě. Celý

---

<sup>9</sup> Soft skills, hard skill.

<sup>10</sup> HR = human resources, lidské zdroje.



systém by proto měl fungovat tak, aby snaha i zájem o vzdělávání vycházely od samotného pracovníka.

#### *Pracovník si sám vytváří rozvojový plán a řídí svou kariéru*

Pracovník, který má volný přístup ke svému vzdělávání, je i zodpovědný za svůj osobnostní a profesionální rozvoj. Výsledkem je, že si každý může účelně plánovat a vytvářet budoucnost. Navíc dochází k úsporám času personálního manažera, který již netráví hodiny nad tvorbou rozvojových plánů. Často přitom dospěje ke stejným závěrům, ke kterým je samotný zaměstnanec schopen dojít během několika minut (Hroník, 2007).

Na závěr je možné říci, že kvalitní pracovník, který si je vědom ceny a přínosu své práce a kterému není jeho kariérní rozvoj lhostejný, tento proaktivní přístup dozajista ocení. Naopak pracovník, jehož zaměstnavatel volí cestu z krize na úkor kvalifikace svých zaměstnanců, může snadno dojít k závěru, že je načase jít o dům dál, tedy tam, kde bude jeho potřeba rozvíjet se uspokojena a kde nehrozí úpadek do stavu stagnace. Ztráta takového zaměstnance, jeho zkušeností a dovedností, je přitom citelným zásahem do firemní struktury.

### **2.5 E-learning – jako nový směr vzdělávání?**

E-learning není jen vzdělávací systém, ale také komunikační prostředek, který pracovníkům umožňuje rychle asimilovat nové informace, naučit se novým dovednostem a obstat tak v rychle se měnícím ekonomickém i společenském prostředí. Např. Hroník (2007) to ale v tak jasných barvách nevidí, podle něj byl nástup e-learningu spojen s příliš velkým očekáváním, kdy se předpokládalo, že 80 až 90 % firemního vzdělávání bude mít tuto podobu a dojde tak rapidnímu snížení nákladů na vzdělávání. To se však nestalo. Podle Hroníka (2007) je to způsobeno tím, že účastníci už nechtějí trávit další hodiny u monitoru, když u něj tráví většinu své pracovní doby a proto raději upřednostňují osobní setkání. Neznamená to však, že by e-learning byl na dobro zatracený. Naopak jeho kombinace s prezenčním studiem se ukázala jako velmi přínosná.

### 2.5.1 Zavedení e-learningu

E-learning ale nelze redukovat jen na pouhou výuku elektronickou cestou, jeho potenciál je mnohem širší. Zda-li ho však firma dokáže využít záleží na mnoha faktorech. Podle portálu HRnews vede k úspěšnému zavedení a následnému využití e-learningu deset kroků:

1. *Vyhodnocení potřeb.* Základem je přitom získat dostatek času na zhodnocení a naplánování toho, co organizace potřebuje k užitečnému a efektivnímu vzdělávání.
2. *Poskytnutí školení nejdůležitějším zaměstnancům.*
3. *Zjištění přírůstkové funkčnosti.* Rozšíření LMS<sup>11</sup> LCMS<sup>12</sup> a dalších podobných nástrojů může zvýšit produktivitu a schopnost propojení vzdělávacích aktivit s celkovými hospodářskými výsledky firmy.
4. *Průzkum nástrojů pro rychlý vývoj obsahu.* Umožnit zaměstnancům a odborníkům v dané oblasti snadno a rychle vytvářet nové kurzy, prezentace a výukové programy.
5. *Řízení změn.* Plán pro řízení změn je nápomocný ve všem od komunikace a marketingu nového programu až po identifikování způsobů, jak změny co nejefektivněji zavádět do praxe.
6. *Vyhodnocení vzdělávacího programu.* Zde je důležité zvážit nákup vzdělávacího programu nebo vývoj svého vlastního.
7. *Měření vlivu elektronického vzdělávání.* Je tak možné sledovat dopady elektronického vzdělávání, zvyšovat produktivitu a vyhodnocovat investice do vzdělávání.
8. *Využití technologie ke sdílení znalostí.* Dojde tak ke snížení nákladů na vzdělávání např. tím, že bude využit webcasting a další interaktivní způsoby výuky.
9. *Řízení výkonnosti.* Program pro řízení výkonnosti může každé organizaci pomoci zaostřit se na jednotlivé zaměstnance.

---

<sup>11</sup> Learning Management System neboli systém pro řízení výuky řeší administrativu a organizaci výuky v rámci e-learningu.

<sup>12</sup> Learning Content Management System je systém, který je využíván k vývoji e-learningových kurzů.

10. *Začít hned.* I kdyby to mělo znamenat začít s něčím malým. A nenechat se přitom ochromit příliš hlubokým analyzováním (HRnews, 2010).

Z výše uvedeného tedy lze vyvodit, že e-learning není zázračný lék na všechno a pro všechny, ale může být efektivním doplňkem vzdělávacích aktivit ve společnosti.

## **2.6 Podpora firemního vzdělávání z fondů EU**

Rozpočty na vzdělávání se v období krize u řady společností omezily jen na to nejnutnější, mnohdy jen na školení vyžadovaná zákonem. Pro firmy, které by své zaměstnance rády rozvíjely i nadále, však existuje možnost žádat finanční podporu z evropského sociálního fondu<sup>13</sup>. Nutností je přitom mít ucelenou představu či vizi toho, čeho by měla podporovaná aktivita dosáhnout. V současné chvíli lze využít dva zdroje, z nichž mohou zaměstnavatelé financovat vzdělávací a rozvojové aktivity svých zaměstnanců. Jedná se o OP Praha Adaptabilita a OP Lidské zdroje a zaměstnanost. Finanční prostředky je přitom možné získat jak na školení zaměstnanců, tak i na náhradu mzdových nákladů zaměstnanců po dobu jejich účasti na školení, a to až do 100 % celkových nákladů podle typu veřejné podpory, způsobu vzdělávání a velikosti podniku.

### **2.6.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OPLZZ)**

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je považován za tzv. víceúčelový tematický operační program primárně zaměřený<sup>14</sup> na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky zaměstnanosti a profesního vzdělávání. V souvislosti s ekonomickou krizí navíc došlo k vyhlášení mimořádných výzev a zahájení realizace nových projektů, zaměřených na zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím prohlubování odborných znalostí,

---

<sup>13</sup> Evropský sociální fond (ESF) je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie. Je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Hlavním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Objem finančních prostředků z ESF pro ČR na programovací období 2007-2013 činí 3,8 mld. €. Na programové období 2004-2006 bylo pro ČR přiděleno 456,98 mil. €.

<sup>14</sup> OPLZZ se rovněž zaměřuje na začleňování osob sociálně vyloučených zpět do společnosti, posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a služeb veřejně poskytovaných a zintenzivněním spolupráce na poli lidských zdrojů a zaměstnanosti.

dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů. Konkrétně se jedna o globální granty „Školení je šance“ a EDUCA a individuální projekt „Vzdělávejte se!“

### *Školení je šance*

V rámci globálního grantu mohou zaměstnavatelé podle MPSV získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance, tvorbu vzdělávacích programů včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů, zavádění systému rozvoje a řízení lidských zdrojů v podnicích vedoucí k motivaci a aktivizaci zaměstnanců a zaměstnavatelů, k podpoře dalšího podnikového vzdělávání a na další obdobné aktivity. Zaměstnanci tak mají možnost účastnit se dalšího vzdělávání, zdokonalit se v odborných dovednostech a získat nové kompetence. Naopak zaměstnavatelé jsou motivováni k vytváření efektivního systému řízení lidských zdrojů a k uplatňování pružných forem práce.

Globálním cílem projektu je zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů. Definovány jsou i specifické cíle podpory:

- rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců,
- rozvoj podnikových systémů řízení lidských zdrojů a rozvoje lidských zdrojů s využitím inovativních přístupů,
- motivace zaměstnavatelů k prosazování odborného vzdělávání v rámci organizace
- a posílení udržitelnosti pracovních míst.

Na celý projekt bylo vyčleněno celkem 1,8 mld. Kč. Výše podpory se odvíjí od faktu, zda-li se jedná o projekt regionální či nadregionální:

#### 1. Projekty regionální:

- Minimální výše podpory na jeden projekt: 1 mil. Kč
- Maximální výše podpory na jeden projekt: 7 mil. Kč

#### 2. Projekty nadregionální (realizované ve 2 a více regionech ČR):

- Minimální výše podpory na jeden projekt: 2 mil. Kč
- Maximální výše podpory na jeden projekt: 15 mil. Kč

Finance na další profesní vzdělávání zaměstnanců v oblasti průmyslu může zaměstnavatel načerpat i v podobě dalšího globálního grantu EDUCA<sup>15</sup>. Firmy tak mohou získat z celkové výše 750 milionů korun příspěvek v hodnotě 0,5 až 8 milionů korun.

### *Vzdělávejte se!*

Projekt je zaměřený na společnosti, které musely v důsledku celosvětové ekonomické krize omezit výrobu svých provozů, a především pak na zaměstnance těchto společností. Podle MPSV, tak v rámci tohoto projektu mohou zaměstnavatelé získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance, kterým se tak dostane možnosti účastnit se dalšího vzdělávání, zdokonalit si své odborné znalosti, dovednosti a kompetence v oblasti tzv. obecného<sup>16</sup> vzdělávání. Naopak zaměstnavatelé získají prostor pro efektivnější řešení personální situace podniku v období krize.

## **2.6.2 Operační program Praha – Adaptabilita (OPPA)**

Globálním cílem Operačního programu Praha Adaptabilita je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy, podpora a posílení adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšení přístupu k zaměstnání. Tento OP je určen pro fyzické a právnické osoby, jejichž činnost je realizována na území hlavního města Prahy. Dotace na vzdělávání zaměstnanců je možné čerpat především v rámci Prioritní osy 1<sup>17</sup> – Podpora rozvoje znalostí ekonomiky.

Zcela odlišný způsob financování vzdělávání zaměstnanců nabízí CzechInvest v rámci programu „Školící střediska“. Z prostředků Ministerstva průmyslu a obchodu tak nejsou poskytovány finanční prostředky přímo na vlastní vzdělávání zaměstnanců, ale především na výstavbu, rekonstrukci nebo modernizace školicích prostor a jeho zařízení.

Vzdělávání je možné definovat jak nikdy nekončící proces získávání znalostí a dovedností. Lze jej považovat za jedinou jistou investici do budoucna. A obzvláště nyní,

---

<sup>15</sup> Žádosti přijímá agentura *CzechInvest* od 3. května 2010 do 31. října 2011. Jedná se v pořadí již o druhou výzvu.

<sup>16</sup> Za obecné vzdělávání se považuje vzdělávání zahrnující výuku, která se nevztahuje pouze nebo zásadně na současné nebo budoucí postavení zaměstnanců v podniku, ale která poskytuje kvalifikace ve větší míře přenositelné do ostatních podniků nebo pracovních oborů (např. jazykové vzdělávání, IT dovednosti, komunikační dovednosti, ale i oborové vzdělávání uplatnitelné u více zaměstnavatelů v jednom oboru, např. účetnictví, stavební práce, svářečské zkoušky atd.). MPSV

<sup>17</sup> Další Prioritní osy OPPA: Prioritní osa 2 – Podpora vstupu na trh práce, Prioritní osa 3 – Modernizace počátečního vzdělávání.

v době ekonomické recese, se „vítězi“ mohou stát jen ti kteří tento fakt budou akceptovat a přizpůsobí se mu. Významnou úlohu tak zde sehrává právě podpora ze strany Evropské unie či státu.

### 3 Charakteristika společnosti

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla analyzovat stávající koncepci vzdělávání Vodafone Czech Republic, a. s., největšího mobilního operátora na světě. Od svého vzniku má česká pobočka Vodafone ambici být vnímána, jako výjimečný zaměstnavatel nabízející velké množství, na českém trhu zcela originálních, rozvojových programů. Pro účely předkládané práce se proto společnost Vodafone jeví jako ideální.

Výchozí technikou této metodologické části práce je studium dokumentů. Podle Hendla (2005) patří analýza dokumentů ke standardní aktivitě jak v kvalitativním, tak v kvantitativním výzkumu. V případě předkládané práce se jedná o interní a sekundární dokumenty společnosti Vodafone.

Vzdělávání zaměstnanců je stěžejním tématem této práce, bylo by však omezené vyjmout celou problematiku z kontextu a domnívat se, že to, jak firma přistupuje ke vzdělávání svých zaměstnanců, nesouvisí např. s kulturou firmy, jejími hodnotami, organizační strukturou, ale i s tím, jak firma přistupuje k okolnímu světu nebo čím vším musela projít, než se dostala do současné situace. Proto se jeví jako nezbytné ozřejmit i tato témata, která umožní nahlédnout pod povrch a pochopit širší souvislosti.

#### 3.1 *Stručná historie*

Často je zapotřebí nejprve prozkoumat to, co je v pozadí, aby to, co je viditelné na první pohled, dávalo smysl. Následující text je tedy věnován tomu, čím vším musel Vodafone projít, než se vyvinul ve společnost, kterou je dnes. Řeč je nyní přitom o Vodafone Czech Republic a.s., tedy o tom, co předcházelo vzniku Vodafone v České republice.

Prvním krokem bylo získání licence na komerční provoz nejmodernější mobilní sítě GSM 900/1800 v říjnu<sup>18</sup> roku 1999.

Pod značkou Oskar byl 1. března 2000 zahájen vstup na trh a tento třetí nejrychleji se rozvíjející mobilní operátor v České republice, kterým se Oskar stal, se zasazuje

---

<sup>18</sup> 8. října 1999

o radikální změny na českém mobilním komunikačním trhu. Hlavním cílem bylo cenově zpřístupnit mobilní telefony každému spotřebiteli.

Během necelého roku dochází k vybudování sítě srovnatelné s konkurencí. V letech 2001 a 2002 navíc přichází uznání i v mezinárodním měřítku v podobě pěti nominací na prestižní ocenění World Communication Award tedy, na nejlepšího mobilního operátor. A to především díky jasně vymezené inovativní strategii přímého styku se zákazníkem a odhodlání měnit tvář českého mobilního trhu a jeho zaběhnutých zvyklostí.

V červnu 2005 se český Oskar Mobil a.s. stává členem skupiny Vodafone a v roce 2006 se přejmenovává na Vodafone Czech Republic a.s. Na české scéně se objevuje i celosvětově známý mobilní portál Vodafone live.

V roce 2007 se Vodafone stává komplexním telekomunikačním operátorem, a to díky aplikaci Vodafone OneNet, která firmám nabízí mobilní a pevné hlasové i datové služby včetně připojení k internetu.

V březnu 2009 dochází ke spuštění komerčního provozu 3G sítě.

Rok 2010 přinesl desetileté výročí a Vodafone se rozhodl narozeniny oslavit darováním krve České republice. Dárcovství navíc podpořil webovými stránkami<sup>19</sup>, na kterých se do konce roku zaregistrovalo téměř 6 000 dárců. Přelomovým krokem je i 56 nových franšizových prodejen, které byly od dubna do konce prosince otevřeny. V neposlední řadě byl spuštěn nový systém péče o zákazníky, který představuje největší jednorázovou investici do systému péče o zákazníky v celé historii Oskara, resp. Vodafone<sup>20</sup>.

### **3.2 Struktura a vedení společnosti**

Vodafone má celkem 8 velkých oddělení. Vzdělávání zaměstnanců má přitom na starost oddělení, které si říká „Lidé“. Jeho úkolem je pomáhat manažerům vytvářet

---

<sup>19</sup> <http://www.darujem.cz/>

<sup>20</sup> Čerpáno z interních dokumentů.



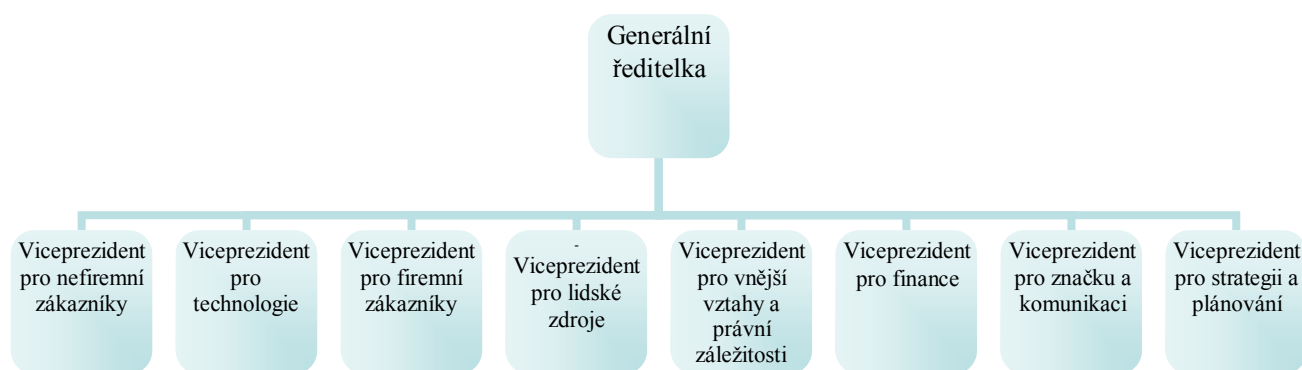
inspirativní a férové prostředí, kam chodí lidé rádi pracovat. Oddělení je rozděleno do tří hlavních částí:

1. *Oddělení péče o lidi* pomáhá manažerům plánovat rozvoj lidí pomocí odborných stáží, rotací na různých pozicích, školení a zajišťuje, aby ve veškerých změnových projektech byly potřeby lidí na prvním místě a také vyhledává talentované lidi uvnitř i vně společnosti. Zajišťuje veškerou pracovní-právní dokumentaci a dokáže poradit lidem s veškerými souvisejícími otázkami.
2. *Oddělení odměňování a mezinárodní mobility* se stará o veškeré odměňování, zaměstnanecké výhody a telefony. Zajišťuje veškeré aktivity související s Čechy pracujícími v zahraničí a cizinci pracujícími v České republice.
3. *Oddělení rozvoje a vzdělávání* připravuje rozvojové aktivity pro všechny zaměstnance včetně manažerů, stará se o školení, coaching, nástroje na zpětnou vazbu, hodnocení zaměstnanců a podobně<sup>21</sup>.

Zbýlých sedm oddělení tvoří: oddělení pro nefiremní zákazníky, oddělení pro firemní zákazníky, značka a komunikace, strategie a plánování, finance, právní oddělení a technologie.

V čele Vodafone Czech Republic a.s., stojí generální ředitelka s osmi viceprezidenty: (viz. Obr. 3.1).

**Obr. 3.1 Organizační struktura společnosti**



Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování.

<sup>21</sup> Čerpáno z interních dokumentů.

Za oblast vzdělávání je zodpovědná viceprezidentka pro lidské zdroje<sup>22</sup>, jejíž hlavní motto je: „*Vytvořit z Vodafone nejžádanější pracoviště v České republice.*“

### 3.3 Firemní kultura a hodnoty

Vodafone je společnost postavená na hodnotách a neformálním pracovním prostředí. Potvrzuje to např. skutečnost, že všichni zaměstnanci si tykají nebo to, že management nemá oddělené kanceláře, ale pracuje spolu s ostatními v tzv. openspace kanceláři. Neformální atmosféru podtrhuje i nápaditý interiér, který myslí i na relaxaci,<sup>23</sup> např. při hře kulečnicku, stolního fotbalu, šipek, videoher nebo v podobě masážních křesel. Samozřejmě za sebe mluví i prohlášení Vodafone: „*Máme jeden cíl: bořit pravidla ve prospěch zákazníků. A podle toho se řídíme i přímo ve firmě – zapomeňte na formality, ve Vodafone se můžete klidně chovat a cítit jako doma.*“ A to je řečeno bez nadsázky, na vlastní kůži si to může ověřit každý návštěvník centrály<sup>24</sup> Vodafone. V přízemí budovy hraje hudba, recepční sedí u stolků na barových židličkách a k dispozici jsou i věšáky, kde je možné si odložit kravatu. Proto termín „uvolněná firma“, je v případě Vodafone více než výstižný.

S firemními hodnotami je to trochu složitější. Aby mohly plnit svoji funkci, musí být srozumitelné a smysluplné pro všechny zaměstnance, nejen pro top management. Na to však mnoho firem zapomíná. Pro řadové zaměstnance se tak firemní hodnoty stávají prázdnými frázemi, které mají jen minimální vliv na jejich myšlení i jednání. To ale není případ Vodafone, který vsadil na vtip a ruku v ruce s heslem v jednoduchosti je krása, stanovila tyto firemní hodnoty:

- „*Zákazníkům sneseme modré z nebe*“
- „*Máme vždycky spoustu nápadů*“
- „*Máme kuráž a jsme soutěživí*“
- „*Jsme světoví, přesto sví*“

Tomu, že se důmyslnost při vytváření firemních hodnot vyplatí, nasvědčuje i fakt, že z malého vzorku pěti zaměstnanců Vodafone na úrovni prodejců, všichni dokázali firemní

---

<sup>22</sup> Vodafone nerad používá tento termín, zakládá si na prohlášení „*Lidské zdroje nemáme – u nás pracují LIDÉ*“

<sup>23</sup> Podle odborníků krátké odpolední zdřímnutí zvyšuje kreativitu a snižuje počet chyb zaměstnanců. V českých firmách tento přístup zatím moc zavedený není. Vodafone ale možnost odpočinku nabízí i operátorům svého klientského centra v Chrudimi již od roku 2004.

<sup>24</sup> Sídlo společnosti: Vinohradská 167, 100 00 Praha 10.

hodnoty nejen vyjmenovat, ale i vysvětlit. Víceprezidentka pro lidské zdroje se na téma firemních hodnot, vyjadřuje následovně: „Pevně věřím, že nadšení našich zaměstnanců pro značku a hodnoty společnosti bude motivací nejen pro celou skupinu Vodafone, ale i pro ostatní společnosti na trhu.“

### 3.4 SWOT analýza

SWOT analýza může poskytnout dostatek argumentů pro rozhodnutí, co by firma měla a co neměla určit jako svůj marketingový cíl. Dovoluje jí to využít silných stránek k co největšímu vytěžení příležitostí a minimalizovat hrozby a slabiny (McDonald, 2002). To, na co by si měl Vodafone dávat pozor a naopak to, co by měl posilovat, uvádí Tab. 3.1:

**Tab. 3.1: SWOT analýza Vodafone**

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- silná značka,</li> <li>- neotřelá marketingová komunikace,</li> <li>- image mladé „cool“ značky,</li> <li>- flexibilní reakce na potřeby zákazníků,</li> <li>- spolehlivá síť</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- znevýhodněné volání do konkurenčních sítí,</li> <li>- poslední na trhu.</li> </ul>
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nové služby pro mobilní telefony</li> <li>- benefity pro zákazníky,</li> <li>- snížení cen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zostření konkurence,</li> <li>- zavádění nových technologií 3G,</li> <li>- saturace trhu.</li> </ul>

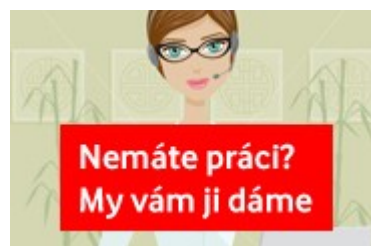
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené SWOT matice je zřejmé, že Vodafone je silná značka, která je zákazníky vnímána jako technologická jednička. Důležitou roli hraje dostupnost a spolehlivost sítě. Jasnou výhodou je i nálepka tzv. „cool“ značky, která dokáže zaujmout neotřelou marketingovou komunikací. Naopak slabinou, která může mít na další marketingovou strategii společnosti vliv, je konzervativní smýšlení zákazníků, kteří stále dávají přednost mobilním operátorům, kteří se na českém trhu objevili jako první.

### 3.5 V roli zaměstnavatele

O tom, jak dokáže efektivitu celé společnosti ovlivnit dobře motivovaný a vyškolený zaměstnanec bylo pojednáno již v první kapitole. Celý vzdělávací proces může být však mnohonásobně ulehčen, předchází-li mu pečlivý výběr zaměstnance. Vodafone si je této skutečnosti vědom, svědčí o tom i následující prohlášení: „*Abychom byli nejlepší, potřebujeme opravdu odvážné zaměstnance, kteří:*

1. *na sobě bez váhání stále pracují,*
2. *rádi se učí nové věci,*
3. *mají originální nápady na neobvyklá řešení,*
4. *nebojí se jít si svou cestou,*
5. *dovedou být opravdu nadšení pro svou práci,*
6. *jsou týmoví hráči,*
7. *jsou proaktivní a*
8. *mají rádi prostředí, kde se toho hodně děje a rádi věci mění.*“



Zdroj: <http://www.vodafone.cz>

Zejména pak první, druhý a pátý bod poukazuje na to, že již samotné výběrové řízení musí brát v potaz tyto faktory, které mohou hrát později důležitější roli než např. počáteční odborná kvalifikace uchazeče.

To, že Vodafone má zájem o již od počátku motivované zaměstnance naznačuje i následující nabídka: „*Chcete být na špičce mobilní komunikace? Chcete ukázat, co ve vás je, a ještě se u toho bavit? Tak se přidejte k Vodafone – my totiž nejsme jen tak ledajaký zaměstnavatel. Na oplátku nabízíme neotřelé prostředí a hodně zajímavé možnosti, jak opravdu nastartovat svoji kariéru*“.

Co tedy z výše uvedeného plyne? Jednoznačně to, že má smysl investovat čas i energii do výběru těch „správných“ zaměstnanců.

### 3.6 Společenská odpovědnost

Společenskou odpovědnost lze definovat jako určitý styl, se kterým lze přistupovat k businessu. Důraz přitom není kladen jen na vytváření zisku, ale spíše na způsob, jakým se k němu došlo. V praxi takovou společnost můžeme poznat např. podle toho, že:

1. podniká nejen v souladu se zákony, ale stanovuje si dobrovolně i vyšší standardy,
2. chová se ohleduplně k životnímu prostředí a snaží se minimalizovat své dopady na něj,
3. je přátelská k lidem, partnerům i okolním komunitám, vede s nimi dialog a podporuje prospěšné projekty a aktivity neziskového sektoru<sup>25</sup>.

Srovnáme-li výše uvedené se strategickými cíli Vodafone:

1. férové podnikání,
2. ohleduplnost k životnímu prostředí,
3. odpovědnost k lidem a komunitám okolo nás,



Zdroj: <http://www.vodafone.cz>

Lze usuzovat to, že Vodafone patří k leaderům nejenom v mobilní komunikaci, ale i v tom, čemu se anglicky říká Corporate Responsibility. Důkazem může být celá řada dobrovolných aktivit a získaných ocenění jako např. Ekoznačka,<sup>26</sup> Zelená síť,<sup>27</sup> Bezpečnější mobil pro děti<sup>28</sup> či TOP Filantrop 2010.<sup>29</sup> Firma tím přitom získává nejen společenský prospěch, ale také celou řadu dalších výhod.

### 3.6.1 ISO Politika

V souladu s principy společenské odpovědnosti je i politika integrovaného systému managementu Vodafone, která si klade za cíl poskytovat služby ve vysoké kvalitě, vedoucí ke spokojenosti zákazníků při současném závazku podnikat eticky. Za tímto účelem Vodafone vybudoval vlastní integrovaný systém řízení kvality a životního prostředí podle norem ISO, který je založen na následujících principech:

<sup>25</sup> Čerpáno z interních dokumentů.

<sup>26</sup> Vodafone je první velkou firmou v České republice, která získala ekoznačku Ekologicky šetrná služba.

<sup>27</sup> Při výrobě energie, nevznikají téměř žádné emise.

<sup>28</sup> Aplikace umožňuje nastavení dětského profilu, který např. zamezuje přístup na nelegální stránky.

<sup>29</sup> Cena pro firmy, které se systematickým a inovativním způsobem angažují v komunitě, vyhodnocují její potřeby, mají profesionální přístup, sledují dopad své činnosti a jsou leadery v této oblasti.

- *zákazníci* – jejich spokojenost je nejvyšší prioritou,
- *přístup* – ke každému zákazníkovi je třeba přistupovat tak, aby poskytnutý produkt a požadavky byly dodány ve sjednaném rozsahu, kvalitě i termínu,
- *naši lidé* – systematickým výcvikem a vzděláváním pracovníků dochází jak ke zlepšování vlastní kvality, tak i prevenci znečišťování životního prostředí,
- *naši dodavatelé* – pečlivým výběrem z hlediska kvality i dopadu na životní prostředí je kladen důraz na zlepšování vlastní kvality nabízených služeb i chování společnosti ve vztahu k životnímu prostředí,
- *právní požadavky* – všechny aktivity a služby jsou vždy řízeny tak, aby byly plněny relevantní právní a jiné požadavky,
- *inovace* – průběžné zavádění nových technologií a postupů napomáhá poskytování neustále kvalitnějších služeb, které snižují zátěž životního prostředí a zároveň napomáhají inovaci produktů a služeb se sociálními a environmentálními výhodami,
- *otevřenost* – jak k vlastním zaměstnancům, tak k veřejnosti<sup>30</sup>.

Vodafone ČR získal dále i dva mezinárodně uznávané certifikáty zaměřené na řízení kvality a životní prostředí známé pod označením ISO 9001 a ISO 14001.

### 3.6.2 Nadace Vodafone

Řada velkých korporátních společností dodržuje principy společenské odpovědnosti. Vodafone šel ještě o kousek dál a založením nadace přispívá i k tomu, aby svět byl místem, kde lidská solidarita není cizím pojmem a kde jsou sociálně zodpovědné aktivity firem běžným standardem. Stanovil si přitom následující cíle:

1. Rozvoj schopností, dovedností a vlastní iniciativy u dětí a mladých lidí na úrovni projektu, organizace a místní komunity
2. Zvýšení kvality života znevýhodněných skupin prostřednictvím projektů, využívajících přínosy komunikačních technologií
3. Rozvoj, budování kapacity a know-how podpora neziskových organizací.<sup>31</sup>

Své filantropické aktivity měří Vodafone rovněž prostřednictvím mezinárodní metodiky LBG,<sup>32</sup> nebo-li standardu odpovědná firma.

<sup>30</sup> Čerpáno z interních dokumentů.

<sup>31</sup> Čerpáno z interních dokumentů.

<sup>32</sup> Metodika London Benchmarking Group.

## 4 Analýza firemního vzdělávání v rámci dané společnosti

Úvodní část byla věnována zejména teoretické stránce firemního vzdělávání. Následující část se bude zabývat naopak tím, jak to v praxi skutečně chodí. K naplnění metodologické části práce bylo zapotřebí provést analýzu stávající vzdělávací strategie společnosti, a to za pomoci studia interních a sekundárních dokumentů, dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovorů s managementem společnosti.

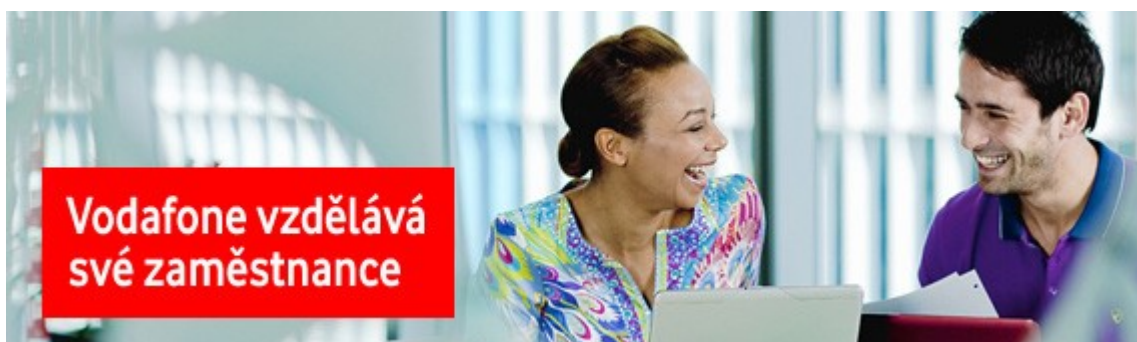
### 4.1 Analýza vzdělávacího systému Vodafone

Hlavním nástrojem tohoto oddílu je studium interních dokumentů. Jde o techniku, která využívá již existujících hmotných záznamů lidské činnosti, přičemž nejčastěji používaná je analýza psaných dokumentů (Disman, 1993). Disman (1993) dále uvádí, že sekundární studium dokumentů vychází z dat, která již v psané podobě někde existují. V případě této práce se jedná o již zmíněné interní a sekundární dokumenty společnosti.

#### 4.1.1 Druhy školení

Při tvorbě vzdělávacích plánů mohou manažeři vybírat z široké škály kurzů, které je možné rozdělit do následujících kategorií:

*Soft skills tréninky* - zaměřené na rozvoj osobnostních předpokladů jako jsou prezentační dovednosti, time management či manažerské dovednosti. Jsou zajišťovány oddělením, které si říká „Lidé“.



Zdroj: <http://www.vodafone.cz>

*Business skills školení* - zaměřená na obecně-odborné znalosti jako např. komunikace se zákazníkem, prodejní prezentace, tato školení jsou opět organizována oddělením „Lidé“.

*Odborná školení* - zaměřená na znalosti specifické pro určitou funkci např. marketing, finance nebo IT. Tato školení jsou plánována v rámci jednotlivých oddělení.

*Projektová školení* - jsou zaměřená na zaměstnance, kteří se podílí na projektech a jsou realizována oddělením pro technologie.

*Produktová školení* - kurzy zaměřené na znalost produktů Vodafone.

*Jazyková školení* - cílem těchto školení je zajistit kvalitní výuku cizích jazyků formou intenzivních kurzů se zaměřením na komunikační a písemné dovednosti s důrazem na oblast Business<sup>33</sup>.

Důležité je poznamenat, že všechny tyto aktivity se konají v pracovní době, a to bez nutnosti čas strávený danou aktivitou nahradit. Zaměstnanci mohou také využívat firemní knihovnu nebo tzv. HR infolinku, na kterou se mohou obrátit s jakýmkoli dotazem. Významnou roli, a to zejména pro „nováčky“, představuje program „parták“, kdy profesně starší zaměstnanec uvádí nového zaměstnance do dění ve firmě a značně mu tak ulehčuje vstřebávání nových informací

#### **4.1.2 Formy školení**

Vodafone nabízí svým zaměstnancům tři různé druhy vzdělávacích kurzů, z nichž značná část pochází z vlastní dílny. První skupinu tvoří tzv. in-classové kurzy probíhající v prostorech sídla Vodafone, kde bylo speciálně za tímto účelem vytvořeno training centrum se špičkovými technickými pomůckami. Motivace mít vlastní výkonné vzdělávací centrum byla jednoznačná: zlepšit konkurenceschopnost nejen na trhu mobilních operátorů, ale také vytvořit image lukrativního zaměstnavatele.

Dále to jsou tzv. e-learningové kurzy, kdy je školení uskutečňováno prostřednictvím počítače a virtuální výuky. Jde přitom o kurzy, které zaměstnanec zvládne

---

<sup>33</sup> Čerpáno z interních dokumentů.



sám. Zajímavé je i procentuální rozdělení. V podzimním semestru roku 2010 bylo nabízeno 66 interních kurzů, přičemž 56 % těchto kurzů bylo přednášeno v učebnách, 44 % tvořily e-learningové kurzy, což trochu odporuje názoru Hronika (2007), podle kterého jsou e-learningové kurzy na ústupu.

Poslední skupinu tvoří externí kurzy, které jsou využívány v případě zájmu některého zaměstnance o kurz, který není v nabídce interního vzdělávání. Zde nastupuje externí dodavatel, který vzdělávání snadno zajistí.

### **4.1.3 Rozvojové nástroje**

O tom, že oddělení „Lidé“ nebere rozvoj a vzdělávání na lehkou váhu svědčí i široká škála rozvojových nástrojů. Ono totiž nejde jen o to, nabídnout co nejvíce vzdělávacích aktivit, vytvořit špičkové vzdělávací centrum či zajistit kvalitní lektory, ale je tu i „něco“, které je-li použito správně, může celý vzdělávací proces snadno přesunout na vyšší „level“. A tím „něčím“ jsou právě rozvojové nástroje. Vodafone se rozhodl pro následující:

#### *Interní rotace*

Tedy situace, kdy má zaměstnanec možnost přejít na dobu jednoho až dvanácti měsíců na jinou pozici. Výsledkem je větší informovanost, zlepšení komunikace a v neposlední řadě zkvalitnění procesů mezi jednotlivými odděleními.

#### *Individuální koučing*

Individuální koučing představuje pro zaměstnance možnost pod vedením externího či interního kouče vytvořit optimální podmínky pro uplatnění svých odborných i osobnostních předpokladů. Koučování se přitom zaměřuje na práci s faktory, které ať již kladně, či záporně ovlivňují pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnance.

#### *360° Zpětná vazba*

V tomto případě kompetence hodnoceného posuzuje nejen jeho manažer, ale i např. kolegové, podřízení a interní či externí zákazníci nebo dodavatelé. Tímto způsobem je možné získat cenné informace, které hodnocenému pomáhají pochopit, v čem jsou jeho silné stránky, a naopak, na které oblasti by se měl zaměřit.

## *Mentoring*

Mentoring ve Vodafone představuje proces, ve kterém mentoři, neboli osoby s bohatými profesními i životními zkušenostmi, podporují své svěřence při profesním ale i osobnostním rozvoji. Je to aktivita, která směřuje k vytvoření vzájemného respektu a podpory mezi všemi zúčastněnými. V roce 2010 byl pod záštitou Muriel Anton, generální ředitelky Vodafone ČR spuštěn i tzv. mentoringový program „Odyssey“ na podporu rozvoje českých manažerek. Jedná se o nekomerční program, který spojuje nadané profesionálky s leadery českého byznysu. Ti se tak stávají jejich rádci a podporují je při rozvoji talentu a uskutečnění ambicí. Cílem Odyssey je přispět ke zvýšení diverzity českého podnikatelského prostředí a výrazně rozšířit skupinu českých manažerek, které půjdou příkladem ostatním ženám.

## *Vodafone Akademie – AVOCADO*

K podpoře vzdělávání zaměstnanců slouží tzv. interní univerzita Vodafone s velkou škálou školení, možností účastnit se jazykových kurzů či navštěvovat interní knihovnu. Klíčová je skutečnost, že AVOCADO obsahuje i systém sledování kurzů, jimiž zaměstnanci procházejí a také systém sledování výkonu, který umožňuje zaměstnancům a jejich manažerům plánovat další školení tak, aby byly vyplněny mezery v dovednostech a rozvoji konkrétního pracovníka.<sup>34</sup>

### **4.1.4 Vzdělávání zaměstnanců Vodafone Czech Republic a.s. z prostředků ESF**

Ekonomická krize se nevyhnula ani velkým firmám. Evropská komise proto v rámci ozdravného balíčku<sup>35</sup> přišla s opatřením, díky kterému mohou nyní i velké mezinárodní společnosti čerpat dotační tituly na rozvoj lidských zdrojů. Společnosti Vodafone se tak naskytla možnost zvýšit kvalifikaci svých zaměstnanců prostřednictvím projektu<sup>36</sup> „Vzdělávání zaměstnanců Vodafone“ financovaného z ESF, resp. z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Projekt je primárně zaměřen na zvýšení kvalifikace zaměstnanců společnosti prostřednictvím systému interních ale především, externích

---

<sup>34</sup> Čerpáno z interních dokumentů

<sup>35</sup> Recovery package

<sup>36</sup> Přípravná fáze školení a výběrové řízení na dodavatele: prosinec 2010 - leden 2011. Průběh školení: únor 2011 - září 2012. Vyhodnocení projektu: říjen 2012 - listopad 2012.

školení, která si kladou za cíl rozvoj zaměstnanců a z toho plynoucí spokojenost zákazníků a konkurenceschopnost celé společnosti. Následující část čerpá ze zdrojů evropského sociálního fondu.



Zdroj: <http://www.vodafone.cz>

### *Cíle projektu*

Globálním cílem projektu „Vzdělávání zaměstnanců Vodafone“ je tedy zvýšení spokojenosti zákazníků a konkurenceschopnosti firmy Vodafone prostřednictvím zvýšení kvality lidských zdrojů.

Dílčí specifické cíle dále tvoří, inovativní vzdělávání cílových skupin, ke kterým patří store manažeři, regionální manažeři, zaměstnanci oddělení péče o zákazníky a prodejci, s ohledem na specificky znevýhodněné<sup>37</sup> zaměstnance.

### *Cílové skupiny*

Cílovou skupinu projektu tvoří zaměstnanci společnosti Vodafone, kteří mají místo výkonu práce ve všech regionech ČR vyjma Prahy. Cílová skupina se přitom skládá ze 6 specifických kategorií:

- *Store Manažeři*, kteří zajišťují chod prodejny, rozvoj a koučování prodejců a reporting.
- *Regionální Manažeři*, kteří zajišťují rozvoj a koučování Store Manažerů, reporting a rovněž spolupracují na tvorbě cílů.
- *Prodejci*, kteří mají na starost řešení zákaznických požadavků a prodej služeb.
- *Team Leaderi Péče o zákazníka*, kteří mají za úkol zajistit chod týmu operátorů, jejich rozvoj, koučování operátorů, reporting.
- *Manažeři Péče o zákazníka*, jejichž hlavním úkolem je zajistit chod Call centra, rozvoj team leaderů, koučování, sestavování plánů rozvoje a spolupráce na tvorbě cílů.

---

<sup>37</sup> Zaměstnanci do 25 let.

- *Pracovníci Péče o zákazníka*, kteří mají na starost řešení zákaznických požadavků.

Tito zaměstnanci jsou přitom vzděláváni, prostřednictvím externího dodavatele školení, ve čtyřech tematických oblastech:

- soft skills,
- IT dovednostech,
- jazykových dovednostech,
- a legislativě.

Interního školení je využito u aplikace Siebel Customer Relationship Management<sup>38</sup> (CRM), která podle společnosti OKsystem umožňuje vytvářet a udržovat přehled o zákaznících od prvního kontaktu přes předprodejní aktivity a vlastní prodej až po poprodejní aktivity. Siebel CRM tak pomáhá měřitelným způsobem zdokonalovat každodenní obchodní procesy.

Tematická náplň jednotlivých kurzů pak vždy bude odpovídat konkrétním potřebám jednotlivých cílových skupin, vzhledem k jejich pracovní náplni. Jak témata kurzů, tak i cílové skupiny byly přitom stanoveny na základě důkladné analýzy vzdělávacích potřeb. Dle společnosti Vodafone realizací tohoto projektu dosáhne firma trvale inspirativního pracovního prostředí pro zaměstnance a zajistí další rozvoj jejich profesní kvalifikace, což vzhledem k celorepublikové působnosti firmy Vodafone<sup>39</sup> významnou mírou přispěje k udržení zaměstnanosti a zvýšení adaptability pracovní síly ve všech<sup>40</sup> regionech republiky.

### *Výstupy projektu*

Jak už bylo v úvodu řečeno, projekt má být ukončen září v 2012 a do této doby by mělo být proškoleny 688 zaměstnanců a měly by být vytvořeny dva inovativní produkty na školení systému Siebel. Očekávaný výsledek je přitom zlepšení dovedností zaměstnanců a tím i spokojenost zákazníků.

<sup>38</sup> Nejúplnější řešení řízení vztahů se zákazníky.

<sup>39</sup> Vodafone v současnosti zaměstnává přes 2 000 pracovníků.

<sup>40</sup> Mimo Prahu.

Podle Training&Development manažerky Vodafone bylo získání prostředků ze zdrojů ESF na vzdělávání zaměstnanců velkým úspěchem. Dodává však, že časová náročnost celého procesu ubírá projektu na efektivitě.

## **4.2 Analýza získaných dat**

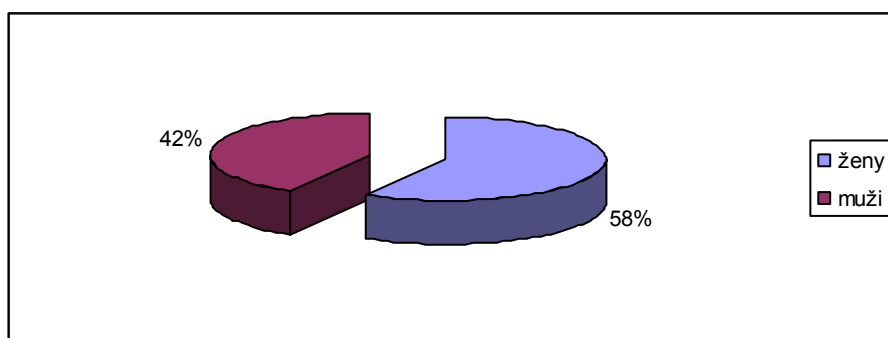
Cílem tohoto oddílu je identifikovat silné a slabé stránky vzdělávacího systému společnosti, které budou v závěrečném oddílu sloužit, jako podklad pro navržená doporučení a opatření. Nezbytným nástrojem je dotazníkové šetření. Dle Dismana (1993) se jedná o techniku sběru informací, která může probíhat bez přímého styku výzkumníka s respondenty. Dále uvádí, že tato metoda patří k relativně levným výzkumným technikám, jenž umožňují oslovení většího počtu respondentů. Další použitou technikou je polostrukturovaný rozhovor. Podle Žižlavského (2003) tvoří polostrukturovaný rozhovor soubor otázek v pevném pořadí a stejně formulovaných. Vaculík, Ježek a Wortner (2006) dále uvádí, že tzv. jádro rozhovoru tvoří minimum otázek a témat, které je nutné probrat.

### **4.2.1 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření v rámci zjišťování efektivity vzdělávacího systému společnosti Vodafone Czech Republic a.s. bylo provedeno mezi zaměstnanci této organizace v měsíci dubnu 2011. Do výběrového souboru bylo zařazeno 120 respondentů. Z tohoto celkového počtu bylo vyplněno 84 dotazníků, což znamená 70 % návratnost. Tento vzorek lze považovat, vzhledem k použité kombinaci výzkumných technik za adekvátní. Respondenti byli do dotazníkového šetření zařazeni náhodným výběrem, současně ale byla stanovena podmínka aby byli zastoupeny všechny pozice napříč organizací.

Z celkového počtu 84 odevzdaných dotazníků se výzkumného šetření zúčastnilo 49 žen a 35 mužů (viz. graf 4.1).

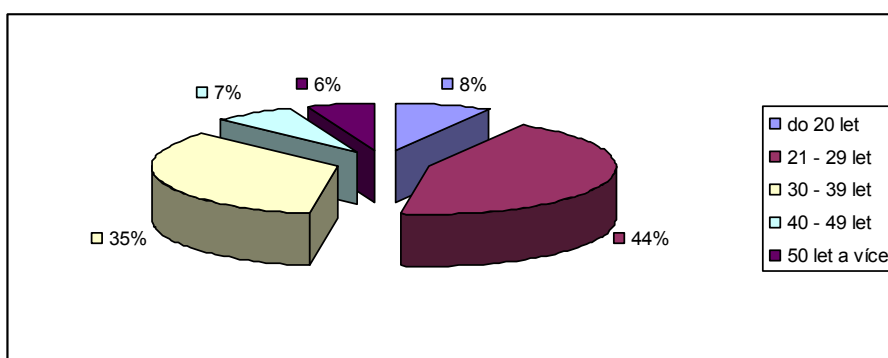
**Graf 4.1: Struktura respondentu podle pohlaví**



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti byli dále rozděleni do pěti věkových kategorií (viz graf 4.2). Z toho první skupinu ve věku do 20 let tvoří 7 respondentů. Druhá skupina je tvořena respondenty ve věku 21 – 29 let, kterou reprezentuje 37 zaměstnanců. Další kategorii 30 – 39 let tvoří 29 respondentů. Dalších 6 respondentů uvedlo, že spadá do kategorie 40 – 49 let. Poslední skupinu 50 let a více tvoří 5 dotázaných.

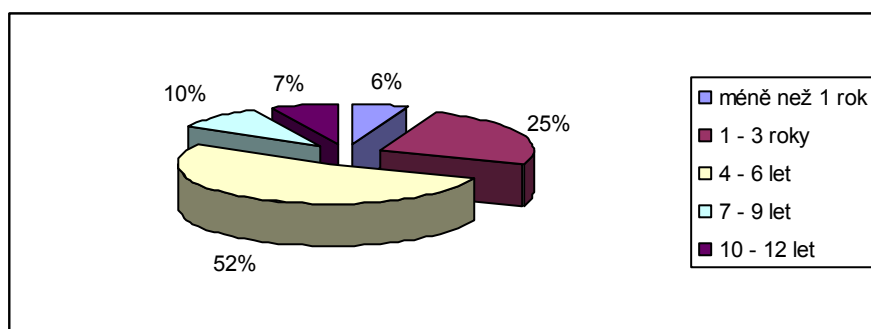
**Graf 4.2 Struktura respondentu dle věkových kategorií**



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska délky pracovního poměru 5 respondentů uvedlo, že ve společnosti pracuje méně než jeden rok, 21 respondentů pro danou společnost pracuje 1 – 3 roky. Nejvyšší podíl, tedy 44 respondentů uvedlo, že pro danou společnost pracuje 4 - 6 let. Kategorii 7 – 9 let reprezentuje 8 dotázaných a 6 respondentů uvedlo že v podniku pracuje 10 – 12 let (viz graf 4.3).

**Graf 4.3 Struktura respondentu dle délky pracovního poměru**

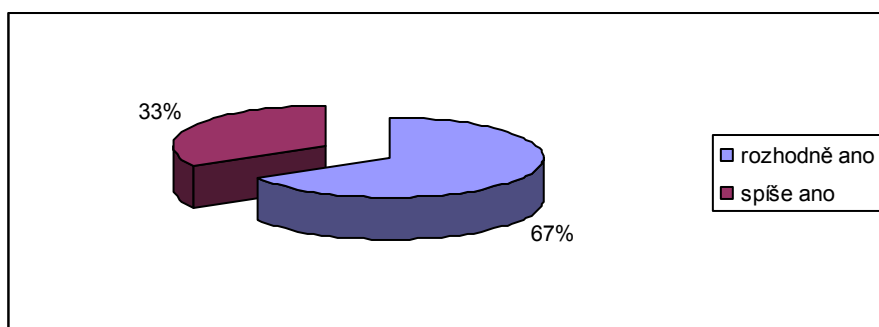


Zdroj: vlastní zpracování

***Otázka č. 1: Zabývá se podle Vás Vodafone dostatečně rozvojem svých zaměstnanců?***

Tato otázka se zabývá tím, jak zaměstnanci vnímají vzdělávací strategii společnosti. Celých 56 dotázaných se domnívá že, „rozhodně ano“, zbylých 28 uvedlo „spíše ano“. Zbylé dvě možnosti „spíše ne“ a „rozhodně ne“ respondenti nevyužili (viz. graf 4.4)

**Graf 4.4: Vnímaní vzdělávací strategie společnosti**

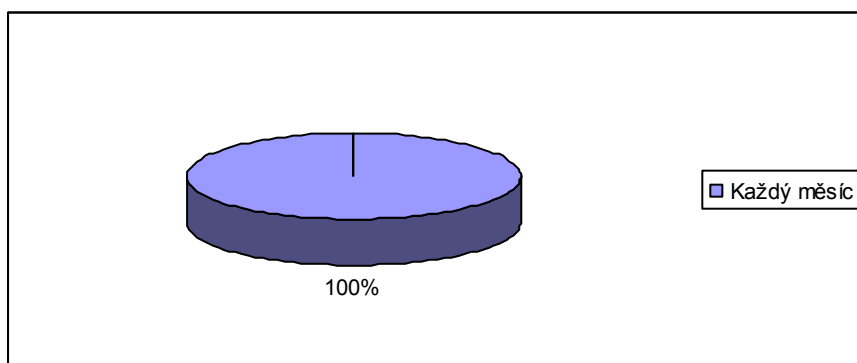


Zdroj: vlastní zpracování

***Otázka č. 2: Vzdělávacích aktivit se účastníte?***

Co se týká četnosti vzdělávacích aktivit, celých 84 dotázaných uvedlo, že školení absolvuje každý měsíc. Ostatních možností respondenti nevyužili (viz. graf 4.5).

**Graf 4.5: Četnost vzdělávacích aktivit**

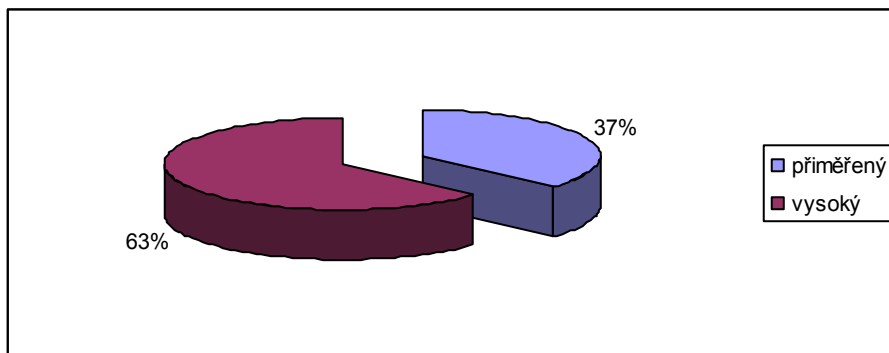


Zdroj: vlastní zpracování

***Otázka č. 3: Tento počet je pro Vás....:***

Frekvenci vzdělávacích aktivit na svém pracovišti považuje 31 respondentů za průměrnou, zbylých 53 za vysokou. Nikdo z dotázaných se nedomnívá, že četnost vzdělávacích aktivit je nízká (viz. graf 4.6)

**Graf 4.6: Spokojenost s frekvencí vzdělávacích aktivit**



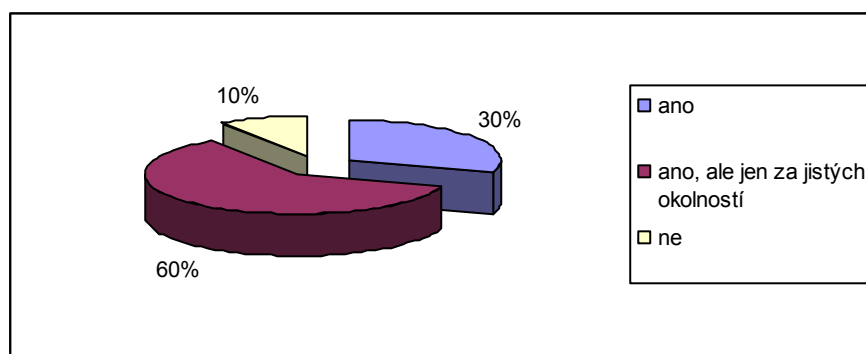
Zdroj: vlastní zpracování

***Otázka č. 4: Máte možnost zúčastnit se vzdělávací aktivity podle svých požadavků?***

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci mají možnost spolurozhodovat o vzdělávacích aktivitách. Celých 25 respondentů se domnívá, že tuto možnost má. Dalších 51 dotázaných uvedlo, že tuto možnost má, ale jen za jistých okolností. Zbývajících 8 respondentů se domnívá, že tuto možnost nemá (viz. graf 4.7).



**Graf 4.7: Možnost spolurozhodovat o vzdělávacích aktivitách**



Zdroj: vlastní zpracování

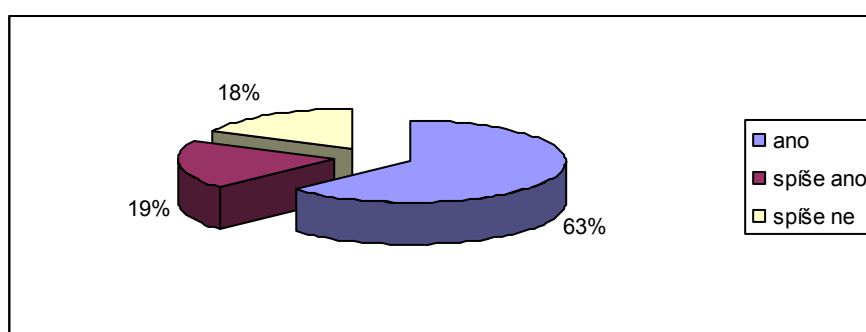
**Otázka č. 6: Kde získáváte informace o nabízených školeních?**

Odpovědi na tuto otevřenou otázku byly identické. Respondenti shodně uváděli dva zdroje: firemní Akademii Avocado a interní informační systém Tamtam.

**Otázka č. 7: Uvítali byste možnost dalšího vzdělávání nad rámec povinných vzdělávacích aktivit?**

Tato otázka je zaměřena na možnosti dalšího vzdělávání ve společnosti. Celých 53 respondentů se vyjádřilo ve smyslu „spíše ne“, dalších 15 dotázaných uvedlo „ne“ a jen 16 dotázaných uvedlo „spíše ano“. Nikdo z dotázaných nezvolil možnost „ano“ (viz. graf 4.8).

**Graf 4.8: Možnost dalšího vzdělávání ve společnosti**



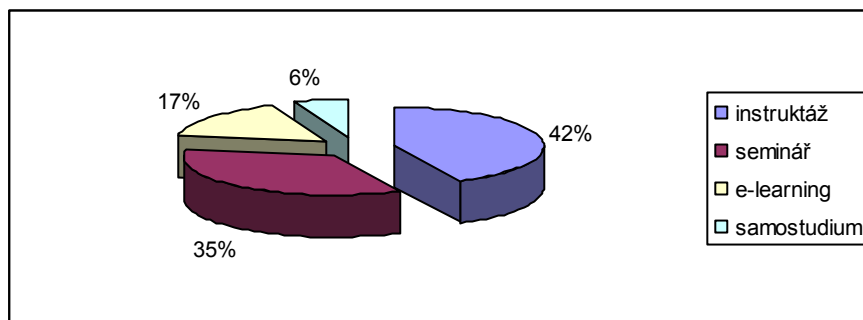
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 8: Jaké formy školení upřednostňujete?**

Cílem této otázky bylo zjistit jakou formu vzdělávání zaměstnanci upřednostňují. Nejvíce, konkrétně 36 respondentů, dává přednost instruktáži. Druhou nejčastěji uváděnou odpovědí byl seminář, uvedlo to celých 29 dotázaných. Dalších 14 dotázaných se

přiklonilo na stranu e-learningu a zbylých 5 se vyslovilo ve prospěch samostudia (viz. graf 4.9).

**Graf 4.9: Formy vzdělávacích aktivit**

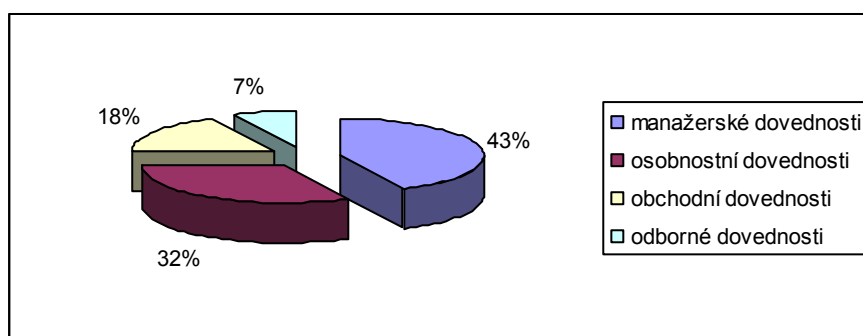


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 9: Které vzdělávací aktivity považujete za nejpřínosnější?**

Názory respondentů na přínos jednotlivých vzdělávacích aktivit se rozcházejí. Celých 36 dotázaných dává přednost manažerským dovednostem zahrnující např. vedení, motivaci týmů nebo delegování, dalších 27 respondentů volí osobnostní dovednosti jako např. trénink v oblasti komunikace, asertivity či vystupování. Pro obchodní dovednosti, např. v podobě školení komunikace se zákazníkem či prodejních dovedností, se vyslovilo 15 dotázaných. Zbývajících 6 respondentů dává přednost odborným dovednostem (viz. graf 4.10).

**Graf 4.10: Druhy vzdělávacích aktivit**

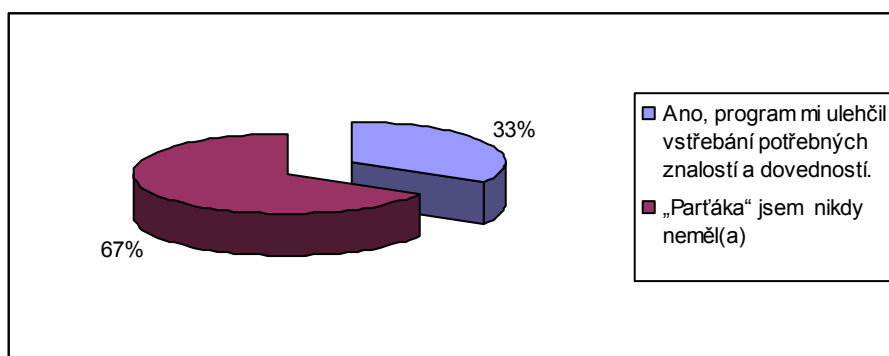


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 10. Byl pro Vás program „Parták“ , který je součástí vstupních školení přínosný?**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř 56 dotázaných nikdy žádného „Partáka“ nemělo. Zbývajících 28 respondentů uvedlo „Ano, program mi ulehčil vstřebání potřebných znalostí a dovedností. Nikdo z dotázaných se nevyjádřil v tom smyslu, že by se bez daného programu obešel (viz. graf 4.11)

**Graf 4.11: Program „Parták“**

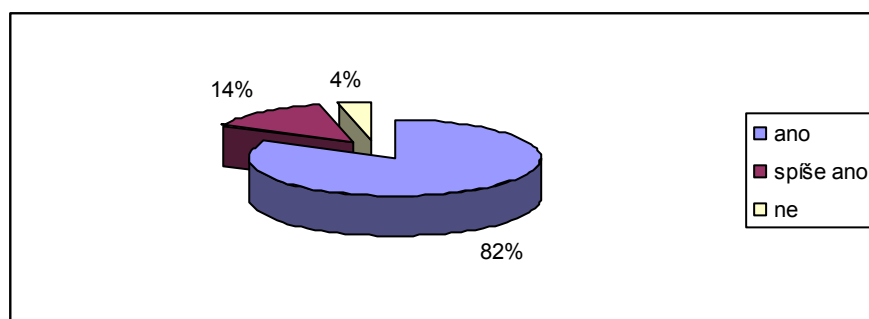


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 11: Jak jste spokojen(a) s úrovní lektorů?**

V tomto bodě bylo mínění respondentů téměř identické. Celých 69 dotázaných vyjádřilo spokojenost s úrovní lektorů, zbývajících 12 respondentů se přiklonilo k odpovědi „spíše spokojen(a). Pouze 3 dotázaní vyjádřily nespokojenost s úrovní lektorů. (viz. graf 4.12).

**Graf 4.12: Úroveň lektorů**

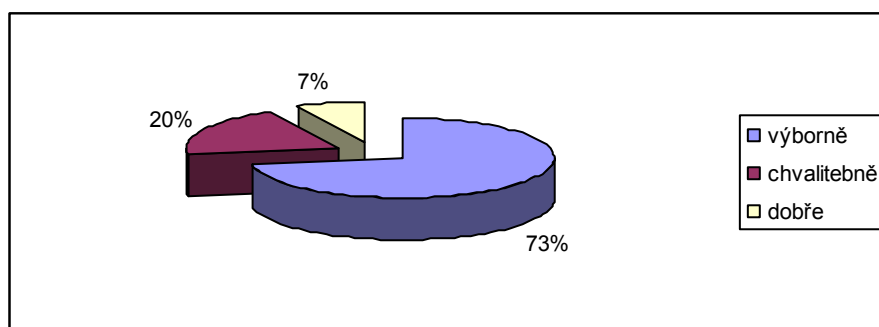


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 12: Jak byste ohodnotil(a) úroveň organizace školení? Hodnocení jako ve škole.**

V podobném duchu jako v předchozí otázce se respondenti vyslovili i nad úrovní organizace školení. Byla stanovena škála od 1 do 5, přičemž hodnocení probíhalo jako ve škole. Téměř 61 dotázaných udělilo „jedničku“, 17 respondentů své hodnocení o stupeň snížilo a zbývajících 6 vyjádřilo své hodnocení ve smyslu „dobře“ (viz. graf 4.13).

**Graf 4.13: Úroveň organizace vzdělávacích aktivit**

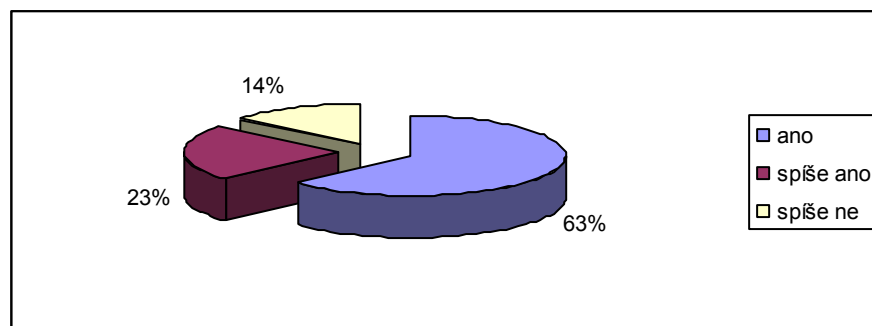


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 13: Motivuje Vás nadřízený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?**

Cílem této otázky je zjistit, do jaké míry je nadřízený jako motivační činitel obsahem vzdělávací strategie společnosti. Až 53 respondentů se domnívá, že jsou svým nadřízeným motivováni k osvojování nových znalostí a dovedností, 19 dotázaných se vyjádřilo ve smyslu „spíše ano“ a zbývajících 12 respondentů uvedlo, že ze strany nadřízeného necítí dostatečnou motivaci (viz. graf 4.14).

**Graf 4.14: Nadřízený jako motivační činitel**



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 14 Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ano, uveďte, prosím, jakou formou**

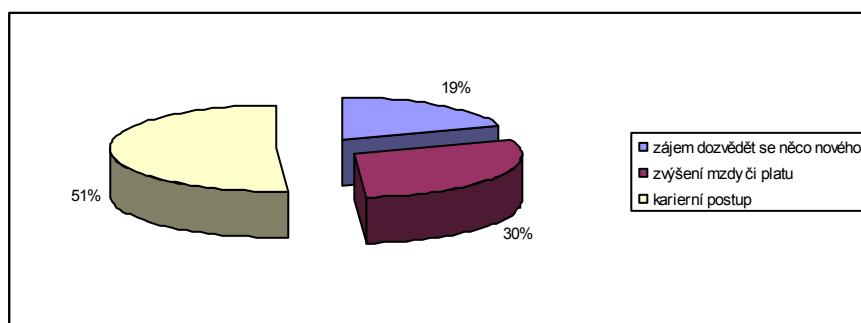
Tato otevřená otázka směřuje ke zjištění způsobu, jakým organizace motivuje zaměstnance ke vzdělávání. Nejčastěji respondenti uváděli:

1. zvýšení kvalifikace (39 %)
2. možnost povýšení (31%)
3. zvýšení mzdy či platu (22%)
4. uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech (8%)

**Otázka č. 15: Co Vás osobně nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání?**

Cílem této otázky bylo naopak zjistit jaká osobní motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Pro pouhých 15 respondentů je motivačním činitelem zájem dozvědět se něco nového. Naopak nejvíce, tedy 45 dotázaných, se vyslovilo ve prospěch kariérního růstu a zbylých 25 respondentů vidí motivaci k dalším vzdělávání ve zvýšení mzdy i platu (viz. graf 4.15).

**Graf 4.15: Zdroj osobní motivace**



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.2 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor byl veden se Senior Training&Development manažerkou Vodafone, která má na starost oddělení rozvoje a vzdělávání. Jejím hlavním úkolem je příprava rozvojových aktivit pro všechny zaměstnance včetně manažerů. Rovněž se zabývá školením, coachingem, hodnocením zaměstnanců a nespočtem dalších aktivit, mj. např. spoluprací s oddělením<sup>41</sup> péče o lidi, které pomáhá manažerům plánovat

<sup>41</sup> Heslem obou oddělení je „potřeby lidí na prvním místě“.

rozvoj lidí pomocí odborných stáží a rotací. Rozhovor proběhl v sídle společnosti Vodafone Czech Republic a.s. v dubnu 2011 a jeho průběh byl zaznamenán v písemné podobě. Scénář rozhovoru měl podobnou strukturu jako dotazníkové šetření, aby bylo možné dát do souvislosti mínění zaměstnanců s názory managementu.

První otázka si kladla za cíl zjistit, jak management společnosti vnímá vzdělávací strategii Vodafone. V této souvislosti z rozhovoru vyplynulo, že největší chybou společnosti by bylo ignorovat potřebu investovat do školení a rozvoje svých zaměstnanců, obzvláště v takto silně konkurenčním prostředí telekomunikačního trhu. Současně však byla vyslovena nelibost nad tzv. decentralizovaným vzdělávacím systémem, který právě top managementu dává jen omezený manévrovací prostor k ovlivnění vzdělávací strategie.

Pomocí rozhovorů jsem dále zjistila, že noví zaměstnanci stráví v prvním roce školením a výukou až 6 týdnů. Standardně probíhá školení každý měsíc u prodejců, nepravidelně a podle potřeby u Store manažerů, Regionálních manažerů a Team leaderu. Podle vedení tato frekvence není vůbec přehnaná, především u prodejců by to ani jinak nešlo, vzhledem k rychlosti změn, ke kterým na telekomunikačním trhu dochází.

Management společnosti hodnotí účinnost vzdělávání prostřednictvím písemného testu a to, zda jsou zaměstnanci profesionálnější, se ověřuje pomocí tzv. „mystery shoppingu“. Ten vykazuje pozitivní růst profesionality zaměstnanců.

Cílem další otázky bylo zjistit, zda-li zaměstnanci mají možnost spolurozhodovat o vzdělávacích aktivitách. Podle managementu k ovlivňování vzdělávací strategie zaměstnanci nepřímo dochází, a to prostřednictvím tzv. identifikace vzdělávacích potřeb, na kterou je kladen velký důraz. Co se týká informovanosti zaměstnanců o vzdělávacích aktivitách, tak podle vedení je to úkol především Store manageru a Team Leaderu, jako doplňkový prostředek má sloužit firemní Akademie Avocado a interní informační systém Tamtam.

Následující otázka se týkala možností dalšího vzdělávání, nebo-li dobrovolných vzdělávacích aktivit. Z rozhovoru vyplynulo, že tuto možnost zaměstnanci mají, ale jen za určitých okolností, jinými slovy za odměnu. Odvádí-li zaměstnanec stoprocentní výkony, nebylo by podle vedení fér neposkytnout tak motivovanému pracovníku další

podněty ke vzdělávání. Naopak nelze očekávat možnost dalšího vzdělávání pro pracovníky, kteří nevykazují dostatečnou profesionalitu na své stávající pozici. Velmi zajímavý názor zazněl na téma jazykového vzdělávání. Podle vedení tyto kurzy sice v nabídce jsou, ale na základě osobního přesvědčení téměř celého top managementu nepřichází v úvahu, aby tento typ kurzu byl navštěvován za firemní prostředky. Znalost cizího jazyka by měla být samozřejmostí a jeho zdokonalování by mělo být na zodpovědnosti každého zaměstnance.

Co se týká forem vzdělávání, tak z rozhovoru vyplynula orientace na e-learning a tzv. interaktivní kurzy. Podle managementu jsou tyto kurzy relevantní a důležité pro lepší plnění specifických úkolů a činností v rámci organizace. Plánuje se i vytvoření interního systému ve stylu „Facebook“, kde by si zaměstnanci mohli vyměňovat své zkušenosti a postřehy a nenásilnou formou se tak vzdělávat. Jedná-li se o klasický trénink v podobě semináře či instruktáže, je kladen důraz na výběr kvalitních lektorů a na efektivní organizaci.

Toho, jak moc je ve vzdělávání důležitá motivace, se týkala závěrečná otázka. Z rozhovoru vyplynulo, že motivační strategie Vodafone stojí především na takových možnostech jako např.:

- *Kariérní růst* – každý zaměstnanec se může přihlásit na nově otevřené pozice nejen v rámci svého oddělení, ale třeba úplně změnit specializaci.
- *Práce pro neziskovky* – každý zaměstnanec může věnovat jeden pracovní den za rok na prospěšné práce a práci v nějaké neziskové organizaci.
- *Zábavné firemní akce* – kromě pravidelných teambuildingových výletů jednotlivých oddělení mají zaměstnanci příležitost pobavit se i na dalších netradičních akcích.

Dle vedení je pozitivní motivací i to, že se lidé ve Vodafone často chválí nebo originálními dárky odměňují za dobře odvedenou práci.

## 5 Vyhodnocení firemního vzdělávání včetně návrhů pro zlepšení stávající situace

Cílem této závěrečné části je zjistit, jakými způsoby lze zkvalitnit procesy firemního vzdělávání ve společnosti. Odpověď povede k naplnění cíle předkládané práce. Tato kapitola shrnuje informace získané prostřednictvím studia interních dokumentů, dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s managementem společnosti. Uvedené návrhy a doporučení představují jen jednu z možných cest pro zkvalitnění vzdělávacího systému společnosti.

### *Vzdělávací strategie a přístup Vodafone ke vzdělávání*

Hned na úvod lze pozitivně hodnotit přístup, s jakým se společnost staví k rozvoji a vzdělávání svých lidí. Vypovídací hodnotou je zde především mínění zaměstnanců, kteří tento postoj nevnímají jen jako pózu pro okolí, ale jako každodenní realitu. Jednou z nejdůležitějších oblastí, které by ale dle mého názoru měla být věnována pozornost, je decentralizace vzdělávacího systému. V praxi to znamená, že základní koncept vzdělávacího systému určuje vedení společnosti. Provedení a velkou část rozpočtu na vzdělávání svého týmu mají ale v rukou manažeři jednotlivých úseků a prodejen. Úskalí tohoto systému spatřuji především v tom, že ne každý manažer dokáže s tak velkým potenciálem, kterým bezesporu vzdělávání a motivace je, dobře naložit. Potvrdilo to i dotazníkové šetření, kdy týmy pod vedením jednotlivých manažerů vykazovaly různé stupně motivovanosti a chuť se vzdělávat. V této oblasti je proto podle mého názoru decentralizace spíše kontraproduktivní. Vykáže-li totiž celopodnikový průzkum, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se vzdělávacím systémem, management společnosti má jen omezené možnosti, jak se k této situaci postavit, což potvrdil v rámci polostrukturovaného rozhovoru i jeden z manažerů. Mé doporučení je proto vytvoření centralizovaného systému, který však bude do jisté míry přizpůsobitelný potřebám jednotlivých týmů.

### *Vstupní školení zaměstnanců*

Další návrhy a doporučení směřují do oblasti vstupních školení zaměstnanců. Tato školení probíhají centrálně, zde tedy není co vytknout. Školení ale není jen o odborných znalostech a dovednostech, ale i tom, rychle se zorientovat a nabýt potřebnou jistotu. Za tímto účelem byl společností vytvořen program „Parták“. Zde se začíná projevovat výše



zmíněná decentralizace. Z dotazníkového šetření totiž vyplynulo, že téměř 70% dotázaných nikdy žádného „Partáka“ nemělo. Řešení by mohlo spočívat v pravidelných průzkumech, je-li vzdělávací strategie jednotlivými manažery správně aplikovaná a zda-li plně pochopili její smysl.

#### *Přístup zaměstnanců k možnostem dalšího vzdělávání*

Za negativní lze považovat nepřiliš nadšený přístup zaměstnanců k možnostem dalšího vzdělávání. Což vyplynulo jak z dotazníkového šetření, tak i z rozhovoru s vedením společnosti. Příčinou je, podle mého názoru, velké množství povinných školení, což u zaměstnanců způsobuje nechut' k dalším dobrovolným vzdělávacím akcím. Podle managementu vedení ale četnost vzdělávacích aktivit není vůbec přehnaná, především u prodejců by to ani jinak nešlo, vzhledem k rychlosti změn, ke kterým na telekomunikačním trhu dochází. Řešením by mohlo být tzv. zábavné vzdělávání neboli „Škola hrou“. Plně souhlasím s vedením společnosti, které uvažuje o vytvoření interního systému ve stylu „Facebook“, kde by si zaměstnanci mohli vyměňovat své zkušenosti a postřehy a nenásilnou formou se tak vzdělávat. Pocit zaměstnance, „že se zase musí něco učit“, by tak nahradila chuť se něco nového dozvědět.

#### *Formy a metody školení*

Co se týká forem školení, tak respondenti dávají jednoznačně přednost instruktážím a seminářům před samostudiem a e-learningem. Což je v rozporu s úmysly managementu, který hodlá zacílit právě na e-learning a tzv. interaktivní kurzy. Společnosti bych doporučila tento úmysl ještě zvážit a ráda bych zde uvedla několik často uváděných výhod e-learningu, které se však v případě Vodafone zas tak výhodně nejeví. Nejsilnějším argumentem zastánců e-learningu je snížení nákladů na pronájem učeben, lektora, zajištění studijních materiálů a nákladů, které vznikají v době, kdy je zaměstnanec na školení a nevykonává svou práci. Jak už bylo výše zmíněno, Vodafone je vybaven špičkovým trainingovým centrem i týmem interních trenérů. Pravdou tedy je, že do jisté míry by k úspoře nákladů na lektory a studijní materiály mohlo dojít. Ale vzhledem k rychlosti změn, ke kterým na telekomunikačním trhu dochází, nemůže mít e-learning povahu „jednou pro vždy“ vytvořeného studijního materiálu, ale rovněž bude zapotřebí odborníků, kteří takovýto systém budou vytvářet. Argument, že si student sám volí čas, kdy se bude vzdělávat a kdykoliv si může látku zopakovat a ověřit si získané znalosti, zastihuje neodvratitelný fakt, že zaměstnanec musí trávit další hodiny u monitoru, potom co u něj

strávil většinu své pracovní doby. Dokazuje to i mínění respondentů dotazníkového šetření, kteří e-learning postavili až za seminář a instruktáž. Skutečnost, že si student může kdykoliv látku zopakovat a ověřit si získané znalosti, se e-learningu upřít nedá. Dále se často uvádí, že řada firem má roztržité know-how do různých prezentací, interních kurzů a vzdělávacích materiálů a potýká se s problémem, jak tyto znalosti centralizovat, rozšiřovat a opětovně využívat při co nejnižších nákladech. To je ale případ spíše malých a středních firem, u nadnárodní společnosti hovořit o roztržitém know-how je irrelevantní. Tento výčet nemluví v neprospěch e-learningu jako takového, ale v neprospěch nahrazování in-classových kurzů e-learningem. Jeho kombinace s prezenčním studiem se podle mého názoru, naopak jeví jako přínosná.

#### *Informovanost zaměstnanců o vzdělávání*

V otázce zabývající se informovaností zaměstnanců o vzdělávání se údaje získané prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru lišily. Zatímco podle dotázaných respondentů je hlavním zdrojem, odkud se dovídají informace o vzdělávacích aktivitách firemní Akademie Avocado a interní informační systém Tamtam. Tak podle vedení je to zodpovědnost především Store manageru a Team Leaderu. Chyba je podle mého názoru především v tom, že vedoucí pracovníci si nejsou příliš vědomi „moci“ ale i povinností, které z decentralizovaného vzdělávacího systému plynou.

#### *Úroveň lektorů a organizace školení*

Velmi kladně lze hodnotit úroveň lektorů i organizaci školení. To, že je na tuto oblast kladen zvláštní důraz, vyplynulo jak z rozhovoru s managementem společnosti, tak i z mínění dotázaných zaměstnanců. Podle managementu motivace mít vlastní výkonné trainingové centrum se špičkovými interními trenéry byla jednoznačná: zlepšit konkurenceschopnost nejen na trhu mobilních operátorů, ale také vytvořit image lukrativního zaměstnavatele. S tímto řešením nelze než souhlasit, výsledným efektem je tak kvalitnější a finančně výhodnější školení.

#### *Identifikace vzdělávacích potřeb*

Co se týká identifikace vzdělávacích potřeb, společnost uvádí do rovnováhy vlastní vzdělávací potřeby se vzdělávacími potřebami zaměstnanců. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k vzdělávacím aktivitám, což lze hodnotit velmi kladně. Výtkou by mohla být skutečnost, že identifikace probíhá

víceméně nahodile. Proto navrhuji pravidelnou identifikaci, pomocí polostrukturovaných rozhovorů, prováděných manažerem týmu. Otázky polostrukturovaného rozhovoru by mohly mít následující podobu:

Zaměstnanci po zkušební době (řízený rozhovor jako součást adaptačního procesu):

- Jak vnímáte podnik?
- Jste s něčím v podniku nespokojený/nespokojená?
- Jak probíhal proces Vašeho přijetí do podniku?
- Jakou formu mělo zaškolení na Vaše pracovní místo?
- Existuje nějaká oblast, která Vám stále působí potíže?
- Víte o nějakých znalostech a dovednostech, které potřebujete pro výkon Vaší práce rozšířit?
- Jak proběhlo Vaše přijetí v kolektivu?
- Byl k Vám po dobu zaškolování přidělen zkušenější kolega? (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Stávající zaměstnanci:

- Co víte o strategii Vašeho podniku?
- S čím nejste v podniku spokojen/a?
- Jak hodnotíte pracovní podmínky v podniku? V čem se v práci cítíte obzvlášť dobrý/dobrá?
- Existuje nějaká oblast, která Vám v práci působí potíže?
- Víte o nějakých znalostech a dovednostech, které potřebujete pro výkon Vaší práce rozšířit?
- Jak vnímáte vztahy na vašem oddělení?(Vodák, Kucharčíková, 2007)

#### *Motivace zaměstnanců ke vzdělávání*

Jako poslední návrh uvádím zaměření se na oblast motivace zaměstnanců. Až 63% respondentů sice připouští jistou míru motivace ke vzdělávání ale téměř 44% nebylo schopno určit, jak k tomu dochází. Při otázce „Co Vás osobně nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání?“ jen 19% dotázaných odpovědělo „Zájem dozvědět se něco nového“. Lze tedy usuzovat, že potíží spočívá v již zmíněné přetíženosti vzdělávacími aktivitami. Řešením by mohl být přístup, který by se opíral a apeloval na rozvoj osobnosti, který vychází z nikdy nekončícího procesu učení se.

Z mého pohledu se stávající vzdělávací systém jeví jako dostatečně propracovaný. Výše zmíněná doporučení by ale mohla přispět k jeho větší efektivitě. Přesto se domnívám, že organizace vytvořila velmi kvalitní vzdělávací systém, který v praxi úspěšně aplikuje.

## 6 Závěr

Vzdělávání je cestou k úspěchu každého z nás. Pro organizace, které přemýšlejí dopředu, se tak rozvoj zaměstnanců stává klíčovým faktorem ovlivňujícím úspěch, konkurenceschopnost a prosperitu celé firmy. Podnikání totiž není už jen o investicích do výrobních procesů, nových technologií a modernizaci pracovního prostředí. Hybnou silou rozvoje a růstu podniku se dnes stávají především lidé.

Cílem této práce bylo zjistit, jakými způsoby lze zkvalitnit procesy firemního vzdělávání ve společnosti a potvrzení, či vyvrácení následující hypotézy: Díky firemnímu vzdělávání jsou zaměstnanci více motivovaní, podávají lepší pracovní výkony, snižuje se fluktuace, zlepšuje se komunikace a vzdělávání se tak stává hlavní konkurenční výhodou společnosti. Aby bylo možné naplnit cíl této práce, bylo nutné provést analýzu stávající vzdělávací strategie v dané společnosti, a to za pomoci studia interních dokumentů, dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s managementem společnosti.

Na základě takto provedeného šetření vyplynulo, že současná koncepce vzdělávání společnosti Vodafone představuje propracovaný vzdělávací systém, který v praxi úspěšně aplikuje. Uvedená doporučení by však mohla přispět k jeho větší efektivitě. K těmto návrhům patří nahrazení decentralizovaného vzdělávacího systému centralizovaným, pravidelná identifikace vzdělávacích potřeb za pomoci polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti a také bych navrhovala zvážení plánovaného nahrazování in-classových vzdělávacích kurzů e-learningem.

V úvodu stanovená hypotéza byla potvrzena, neboť díky nápaditým a neotřelým vzdělávacím programům se zaměstnanci stávají motivovanější, jejich výkony jsou profesionálnější, rozvojové nástroje zabraňují stereotypu, tudíž nespokojenosti a následné fluktuaci. Firemní vzdělávání se tak skutečně stává konkurenční výhodou společnosti. Ráda bych jen podotkla, že tato vzestupná tendence pozitiv, plynoucích z firemního vzdělávání, je zaznamenatelná jen do určitého okamžiku. Je-li vzdělávacích aktivit příliš, efektivita klesá. Společnost Vodafone se, podle mého názoru, nachází právě na této hranici, počet tréninků a školení by proto neměl být dále navyšován.

Uvedené návrhy a doporučení představují samozřejmě jen jednu z možných cest pro zkvalitnění vzdělávacího systému společnosti. Svou roli ve zkvalitňování vzdělávacích procesů jistě sehraje i projekt „Vzdělávání zaměstnanců Vodafone“ financovaný z prostředků z ESF, resp. z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Zvyšováním odbornosti zaměstnanců může totiž společnost vyhovět stále vyšším požadavkům zákazníků a lépe obstát v rostoucí konkurenci.

## Seznam literatury

### Knihy:

- [1] ARMSTRONG, M. A. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BELCOURT, M. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [4] BUCKLEY, R.; CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [5] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993. 374 s. ISBN 80-7066-822-9.
- [6] DRUCKER, P. F. *Fungující společnost : vybrané eseje o společenství, společnosti a politickém systému*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 242 s. ISBN 80-7261-098-8.
- [7] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] KAŇÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, Katedra technické a pracovní výchovy, 2003. 90 s. ISBN 80-7042-244-0.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 355 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] MCDONALD, M. *Marketing Plans: how to prepare them, how to use them*. Elsevier: Oxford, 2002. 652 s. ISBN 0-7506-5625-5
- [12] PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. 199 s. ISBN 80-86723-03-8.
- [13] PROKOPENKO, J.; KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [14] VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

- [15] WERNER, J. M; DESIMONE, R. L. *Human Resource Development*. 5. vyd. Cengage Learning, 2008. 666 s. ISBN 978-03-245-7874-4.
- [16] ŽIŽLAVSKÝ, M. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2003. 142 s. ISBN 80-210-3110-7.

#### **Elektronické publikace:**

- [17] VACULÍK, S.; JEŽEK, M.; WORTNER, W. *Základní pojmy z metodologie psychologie* [online]. 2006, cit. 2011-03-14]. Dostupný z WWW: <[http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/fss/ps06/psy112/Vaculik\\_\\_M.\\_Jezek\\_\\_S.\\_Wortner\\_\\_V.\\_2006\\_-\\_Zakladni\\_pojmy\\_z\\_metodologie.pdf](http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/fss/ps06/psy112/Vaculik__M._Jezek__S._Wortner__V._2006_-_Zakladni_pojmy_z_metodologie.pdf)>. ISSN 1802-128X.

#### **Internetové zdroje:**

- [18] BRÁZDOVÁ, E. *Jak měřit efektivitu firemního vzdělávání?* Moderní řízení [online]. 2007, [cit. 2011-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21581780-jak-merit-efektivitu-firemniho-vzdelavani>>.
- [19] BRÁZDOVÁ, E. *Mají firmy zavedený systém vzdělávání a rozvoje pracovníků?* Jobs [online]. 2008, [cit. 2011-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://osobnosti.jobs.cz/skolstvi-a-vzdelavani/brazdova-zdenka/detail/article/maji-firmy-zavedeny-system-vzdelavani-a-rozvoje-pracovniku/>>.
- [20] DARUJEM. *Proč daruji...* [online]. 2010, [cit. 2011-19-03]. Dostupné z: <<http://www.darujem.cz/>>.
- [21] ESFCR. *Vzdělávání zaměstnanců Vodafone* [online]. 2010, [cit. 2011-23-03]. Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/projekty/vzdelavani-zamestnancu-vodafone>>.
- [22] HR News. *Desatero uznávání zaměstnanců po celém světě* [online]. 2010, [cit. 2010-04-12]. Dostupné z: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/desatero-uznavani-zamestnancu-po-celem-svete-id-1209454>>.
- [23] HR News. *Ach jo, zase trénink...* [online]. 2010, [cit. 2011-04-02]. Dostupné z: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/ach-jo-zase-trenink-id-1206023>>.
- [24] HR News. *Řídíte vzdělávání jako byznys?* [online]. 2010, [cit. 2011-15-02]. Dostupné z: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/ridite-vzdelavani-jako-byznys-id-1299050>>.



- [25] HR News. *Měření efektivity vzdělávání stále pokulhává* [online]. 2010, [cit. 2011-23-02]. Dostupné z: < <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/mereni-efektivita-vzdelavani-stale-pokulhava-id-1268086#ixzz1GDgjrVO8>>.
- [26] HR News. *10 kroků k zavedení e-learningu* [online]. 2010, [cit. 2011-20-01]. Dostupné z: < <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/10-kroku-k-zavedeni-e-learningu-id-1081965#ixzz1GZ5rTZo3>>.
- [27] INOVACE. *Trendy ve firemním vzdělávání* [online]. 2010, [cit. 2011-20-03]. Dostupné z: < <http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/vacetrendy-ve-firemnim-vzdelavani/>>.
- [28] MPSV. *Stát přijal účinná opatření na udržení zaměstnanosti*. [online]. 2009, [cit. 2010-02-12]. Dostupný z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/6854>>.
- [29] MYODYSSEY. *O projektu Odyssey* [online]. 2010, [cit. 2011-17-03]. Dostupné z: <<http://www.myodyssey.cz/o-nas/o-projektu-odyssey/>>.
- [30] VODAFONE. *Koho hledáme?* [online]. 2010, [cit. 2011-18-03]. Dostupné z: <[http://www.vodafone.cz/o\\_vodafonu/kariera/zamestnavatel/hledame.htm](http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/kariera/zamestnavatel/hledame.htm)>.
- [31] VODAFONE. *Ladí naše hodnoty s těmi vašimi?* [online]. 2010, [cit. 2011-18-03]. Dostupné z: <[http://www.vodafone.cz/o\\_vodafonu/kariera/zamestnavatel/hodnoty.htm](http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/kariera/zamestnavatel/hodnoty.htm)>.
- [32] VODAFONE. *Milníky* [online]. 2010, [cit. 2011-18-03]. Dostupné z: <[http://www.vodafone.cz/o\\_vodafonu/o\\_spolecnosti/milniky.htm](http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/o_spolecnosti/milniky.htm)>.
- [33] VODAFONE. *ISO Politika* [online]. 2010, [cit. 2011-18-03]. Dostupné z: <[http://www.vodafone.cz/o\\_vodafonu/o\\_spolecnosti/iso/index.htm](http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/o_spolecnosti/iso/index.htm)>.
- [34] VODÁK, J. *Identifikace vzdělávacích potřeb podniku*. Moderní řízení [online]. 2004, [cit. 2011-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13958760-identifikace-vzdelavacich-potreby-podniku>>.
- [35] VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Vyhodnocujete přínosy podnikového vzdělávání?* Zpravodajský server hospodářských novin [online]. 2004, [cit. 2010-01-11]. Dostupný z WWW: <[http://domaci.ihned.cz/?article%5Bcomment%5D%5Bnovy%5D=1&article%5Bcomment%5D%5Bkod%5D=fjk547&article%5Bcomment%5D%5Bart\\_id%5D=21963705&p=d00000\\_detail&article%5Bid%5D=21963705](http://domaci.ihned.cz/?article%5Bcomment%5D%5Bnovy%5D=1&article%5Bcomment%5D%5Bkod%5D=fjk547&article%5Bcomment%5D%5Bart_id%5D=21963705&p=d00000_detail&article%5Bid%5D=21963705)>.
- [36] VODÁK, J. *Vrátí se nám investice do lidí?*. Moderní řízení [online]. 2005, [cit. 2010-02-12]. Dostupný z WWW: < <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17001980-vrati-se-nam-investice-do-lidi>>.

## Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
CRM	Customer Relationship Management
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GSM	Global System for Mobile Communications
HR	Human Resources
LBG	London Benchmarking Group
LCMS	Learning Content Management System
LMS	Learning Management System
ILO	International Labour Organization
MPSV	Ministerstva práce a sociálních věcí
např.	například
OP	Operační program
OPLZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPPA	Operační program Praha – Adaptabilita
popř.	popřípadě
tzv.	takzvaný
USA	The United States of America

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- sem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2011

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Luběnice 86, 783 46 Olomouc

# **Seznam tabulek, grafů a obrazových částí**

## **Tabulky:**

Tab. 2.1: Program vzdělávací akce

Tab. 2.2: Charakteristiky dobrých a méně dobrých lektorů

Tab. 3.1: SWOT analýza Vodafone

## **Grafy:**

Graf 4.1: Struktura respondentu podle pohlaví

Graf 4.2 Struktura respondentu dle věkových kategorií

Graf 4.3 Struktura respondentu dle délky pracovního poměru

Graf 4.4: Vnímání vzdělávací strategie společnosti

Graf 4.5: Četnost vzdělávacích aktivit

Graf 4.6: Spokojenost s frekvencí vzdělávacích aktivit

Graf 4.7: Možnost spolurozhodovat o vzdělávacích aktivitách

Graf 4.8: Možnost dalšího vzdělávání ve společnosti

Graf 4.9: Formy vzdělávacích aktivit

Graf 4.10: Druhy vzdělávacích aktivit

Graf 4.11: Program „Parták“

Graf 4.12: Úroveň lektorů

Graf 4.13: Úroveň organizace vzdělávacích aktivit

Graf 4.14: Nadřazený jako motivační činitel

Graf 4.15: Zdroj osobní motivace

## **Obrázky:**

Obr. 2.1 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

Obr. 2.2: Model procesu identifikace vzdělávacích potřeb.

Obr. 2.3: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod.

Obr. 3.1 Organizační struktura společnosti

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření